

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет

**МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ И
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДА
СТАРАЯ РУССА**

Выпускная квалификационная работа
студента 4-го курса направления 38.03.02
«Менеджмент», шифр образовательной
программы СВ.5070.2016
Марданова Линара Разитовича

(подпись)

Научный руководитель:
д.э.н., профессор кафедры маркетинга
Черенков Виталий Иванович

(подпись)

Санкт-Петербург
2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Марданов Линар Разитович, студент 4 курса гр. 16.Б03, Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в выпускной квалификационной работе на тему: «Маркетинговые методы повышения инвестиционной и туристической привлекательности города Старая Русса», представленной для публичной защиты в июне 2020 г., не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Я ознакомлен с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

(Подпись студента с расшифровкой) (Дата)

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИИ.....	7
1.1 Основные понятия маркетинга территорий	7
1.2 Стратегическое управление маркетингом территории	16
1.3 Успешная практика маркетинга городов.....	22
1.4 Факторы инвестиционной и туристической привлекательности.....	28
Выводы по Главе 1.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ПОЗИЦИИ СТАРОЙ РУССЫ	33
2.1 Характеристика малых городов России как класса.....	33
2.2 Исследование территории и пользователей	41
Выводы по Главе 2.....	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА СТАРОЙ РУССЫ ...	61
3.1 Цели маркетинга Старой Руссы	61
3.2 Концепция позиционирования	63
3.3 Стратегические направления и мероприятия.....	65
3.4 Рекомендации по реализации стратегии	76
Выводы по Главе 3.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и проблематика

В последние десятилетия большое количество средних и малых городов испытывают ощутимый отток и старение населения. В основном, такие города теряют социально и экономически активную молодежь, стремящуюся в крупные города из-за лучших условий жизни и «имиджа» крупных городских центров. Как следствие, население малых городов подвержено ускоренному старению, существенно сокращается потенциал его социально-экономического и демографического воспроизводства, что в итоге приводит к вымиранию целых городов и появлению инфраструктурных «разрывов», что особенно касается многочисленных «моногородов» России (в том числе, ЗАТО). Такие процессы в частности наблюдаются в г. Старая Русса Новгородской области. В то же время, известно, что именно провинция была и остается хранительницей культурного кода нации, что исключительно важно для России в современный период геополитической напряженности и отечественной идеологической неопределенности. Одной из причин описанного процесса можно назвать довольно плохое состояние и слабое развитие привлекательности малых городов для инвестиций и туристических потоков. В результате: (1) нехватка «достойных» рабочих мест; (2) заметное снижение семейного/индивидуального дохода; (3) деградация городской инфраструктуры; (4) социально-политический пессимизм; (5) потеря ориентиров социализации молодежи и т.п. Маркетинговые методы, примеры успешной практики которых существуют, могут стать эффективным инструментарием улучшения вышеописанной ситуации и смягчения данного негативного социально-экономического феномена.

Цели и задачи работы

Цель: определить принципы повышения привлекательности малых городов России и, с использованием маркетингового инструментария, разработать предложения по повышению известности и привлекательности города Старая Русса для привлечения прямых стратегических инвестиций и туристических потоков.

Задачи:

1. Рассмотреть теорию маркетинга территории и зарубежные практики применения маркетинговых методов в отношении малых городов
2. Сформулировать основные факторы и принципы повышения инвестиционной и туристической привлекательности территорий
3. Проанализировать текущее состояние социально-экономического развития объекта исследования (г. Старая Русса) и его пользователей, выявить ключевые

проблемы и возможности применения маркетинговых методов для улучшения положения

4. Разработать стратегические направления маркетинговой программы повышения привлекательности г. Старая Русса для привлечения инвестиций и туристических потоков

Структура работы

Работа выполнена в формате прикладного проекта, объектом исследования в котором выступает г. Старая Русса, а предметом исследования — инвестиционная и туристическая привлекательность города.

Данная работа и ее структура отражает процесс выполнения исследовательских задач — последовательно переходит от обзора теоретической базы и существующих практик в области маркетинга мест к определению основных факторов привлекательности инвестиций и туристов, а затем использует данную информацию в практической части — на основе аналитического разбора текущего положения Старой Руссы и ее пользователей создаются предложения по развитию маркетинговой стратегии города. Процесс включает все этапы маркетингового планирования и заканчивается общими практическими рекомендациями по его осуществлению.

Основные методы исследования

Для достижения цели прикладного проекта используются различные инструменты маркетинга, региональной экономики и теории территориального планирования — их эффективность доказана опытом других городов, а также исследованиями теоретиков развития территорий. К подобным инструментам можно отнести пространственно-территориальный аудит и социально-экономический анализ, построенный на вторичных данных, количественные методы исследования на основе проведенного опроса, а также качественные методы — контент-анализ источников; сегментационный анализ (модели STP и XY-Z); маркетинговые модели тактического уровня (marketing-mix) и другие.

В качестве теоретической основы при создании данной работы используются фундаментальные научные труды основных зарубежных и российских исследователей маркетинга территорий (Ф. Котлер, Р.Флорида, Д.В. Визгалов, И.В. Арженовский, М.Ю. Шерешева, Т.В. Сачук и другие), а также исследования региональных экономистов и территориальных планировщиков (Ф. Грейвз, Э. Глейзер, В.Я. Любовный и другие). Во второй части работы для проведения аудита территории и формирования стратегии используются официальные Интернет-ресурсы города, статистические сборники, базы данных и ресурсы с отзывами туристов, а также информация, полученная в ходе интервью

с представителем туристической сферы Старой Руссы, опроса местных жителей и потенциальных туристов.

Значимость работы

Теоретическая значимость работы заключается в том, что основные выводы и положения данной работы могут быть использованы для дальнейших исследований в области маркетинга территорий. Практическая же значимость состоит в проведенном аудите территории (изучение восприятия пользователями, определение конкурентного положения места) для формирования концепции развития туристического и инвестиционного потенциала Старой Руссы. В дальнейшем положения маркетинговой стратегии могут быть использованы органами власти и коммерческими организациями в области туризма для принятия решений в сфере маркетинга города. Важно отметить и универсальность некоторых предложенных методов — ряд выводов может быть применим в практической деятельности маркетологов и управленцев других городов.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИИ

1.1 Основные понятия маркетинга территорий

В постиндустриальной экономике территории наряду с компаниями становятся самостоятельными субъектами и игроками огромного конкурентного рынка. По целому ряду причин, основными среди которых являются глобализация, рост благосостояния населения и повсеместное внедрение цифровых технологий, мобильность различного вида потоков — будь то инвестиционных, туристических или миграционных, высока как никогда. Целые агломерации теряют и находят популярность у жителей, инвесторов и туристов за считанные десятилетия и даже годы. Одними из первых оценивать подобные изменения в течение продолжительного времени начали в США. В своей недавней работе экономист и градостроитель М. Сторпер [67] приводит пример подобных изменений, произошедших в наиболее крупных агломерациях в США за сорокалетний период (таблица 1). Его работа доказывает увеличение мобильности потоков и указывает на возрастающую борьбу между городами и территориями.

Таблица 1 Объединенные статистические зоны США с населением более 2 млн человек, 1970, ранжировано по уровню дохода на душу населения

Area Name	Income Rank		Pop Growth 1970–2009
	1970	2009	
San Jose-San Francisco-Oakland, CA	1st	1st	55.3%
New York-Newark-Bridgeport, NY-NJ-CT-PA	2nd	3rd	13.0
Chicago-Naperville-Michigan City, IL-IN-WI	3rd	12th	21.1
Los Angeles-Long Beach-Riverside, CA	4th	25th	78.2
Washington-Baltimore-Northern Virginia, DC-MD-VA-WV	5th	2nd	57.2
Detroit-Warren-Flint, MI	6th	52nd	1.7
Minneapolis-St. Paul-St. Cloud, MN-WI	7th	11th	60.0
Seattle-Tacoma-Olympia, WA	8th	6th	96.6
Cleveland-Akron-Elyria, OH	9th	36th	–6.6
Philadelphia-Camden-Vineland, PA-NJ-DE-MD	10th	10th	13.6

Источник: [Storper, 2013] [67]

В условиях подобного ожесточения конкуренции города разных стран переходят от простого обслуживания территории (обеспечения безопасности и предоставления других базовых услуг) к более сложным управленческим задачам. Чтобы найти свое место в

новой реальности, городские власти обращаются за помощью к мультидисциплинарным командам экономистов и градостроителей, которые, в свою очередь, используют целый ряд подходов для решения стоящих перед территориями задач.

Базовой идеей, объясняющей протекающие сегодня изменения, является доминирующая в области городской и региональной экономики концепция новой неоклассической экономики города (ННЭГ), основной вклад в развитие которой внесли Филипп Грейвз и Дженнифер Робэк [63]. На основе данной работы была создана не менее популярная сегодня комплексная модель общего пространственного равновесия (ОПР) Эдварда Глейзера и Джошуа Готлиба [62]. Обе концепции говорят о том, что основную роль в выборе частных лиц, домохозяйств и инвесторов играют их предпочтения относительно благ (= потребностей), которые может предоставить (= удовлетворить) территория, и все потенциальные пользователи территории пытаются максимизировать эти блага. Поэтому в существующей борьбе городов выигрывают те, кто эффективнее всего может предложить многочисленным пользователям максимальное удовлетворение потребностей.

Подобная фундаментальная экономическая идея находит сходство с базовым предназначением и философией маркетинга, которое в широком смысле состоит в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей [20]. Как следствие, профессионалы в области городского планирования и экономисты задумались о возможности использования традиционно рыночных маркетинговых инструментов и стратегий для работы с территориями. Так зародился маркетинг мест или маркетинг территорий.

Понятие маркетинга территории

Многие полагают, что маркетинг территории представляет собой содействие продвижению места на рынке. Ф. Котлер, однако, утверждает, что «по иронии судьбы, продвижение — это одна из наименее важных задач маркетинга мест» [29, с. 22]. Продвижение само по себе, например, не всегда может принести пользу неблагополучному или депрессивному месту. Что же тогда является маркетингом территории?

По мнению Ф. Котлера, маркетинг территории — это проектирование места, которое будет удовлетворять потребностям целевых рынков. Такой маркетинг достигает успеха тогда, когда местным жителям и бизнесу нравится территория, а ожидания инвесторов и туристов оправдываются в полной мере [29, с. 161]. Г. Эшворт подчеркивает тот факт, что суть городского маркетинга заключается в определении города как городского продукта и дальнейших разработке и продвижении его с целью

удовлетворения потребностей идентифицированных целевых групп покупателей, а также максимизации социального и экономического функционирования территории, соответствующего установленным целям развития города [59].

В отечественной литературе большую распространенность получил термин «территориальный маркетинг», который, по мнению исследователя Т.В. Сачука, заключается в деятельности, направленной на создание и поддержание различных отношений и поведения резидентов и нерезидентов относительно конкретной территории [44]. Это же определение выявляет и ключевую цель маркетинга территории — обеспечение благополучия и привлекательности места за счет максимального удовлетворения потребностей. Также исследователь отмечает, что концепция маркетинга мест реализуется на уровне страны, региона, муниципального образования, отдельного города, населенного пункта или любого другого территориального сообщества. Т.В. Мещеряков считает, что маркетинг территорий является разновидностью маркетинга, который осуществляется на территории и за ее пределами с целью образования конкурентных преимуществ этого места в сознании заинтересованных лиц и удовлетворения их нужд [30].

Необходимо отметить, что наряду с термином «территориальный маркетинг» в обороте имеет место термин «маркетинг территорий». Автор считает, что семантически более верен второй термин, что следует из определения того объекта (территория), на который нацелена маркетинговая деятельность: то есть, не какой маркетинг, а маркетинг чего. В силу сказанного, в дальнейшем в работе будет использован термин «Маркетинг территорий».

Часть исследователей и вовсе предлагает рассматривать маркетинг территории на более глубинном уровне и понимать его как некую новую философию и базовую идею для всех лиц, заинтересованных в территориальном развитии. В основе этой идеи, опять же, лежит ориентация на потребности целевых групп [3, с.6]. Однако, наиболее распространенным и популярным все же является тот подход, который видит в маркетинге мест инструмент стратегического управления территорией — одним из самых эффективных и комплексных решений внутренних и внешних проблем территориальных единиц, возникающих вследствие постоянного изменения среды. И главным ориентиром в решении разнообразных проблем является анализ и удовлетворение потребностей целевых групп пользователей (потребителей) территории.

Целевые рынки маркетинга мест

Пожалуй, любая территориальная единица представляет собой один из самых комплексных и многогранных объектов для определения пользователей и

заинтересованных лиц, целевых рынков. У каждой из групп есть свои интересы и потребности, а также способы и технологии их удовлетворения. Поэтому одни из важнейших трудов в области маркетинга мест посвящены классификации целевых рынков. Целый ряд исследователей, затрагивающих данную тему в своих работах, подходили к вопросу описания пользователей территории по-разному. В целом, можно выделить 5 подходов определения целевых рынков: 1) по пространственному признаку, «масштабу» пользователей, 2) по характеру посещения места, 3) по юридическому статусу пользователя территории, 4) по территориальной принадлежности конкретной группы пользователей и 5) по формам собственности пользователей места.



Рис. 1 Классификация целевых рынков городского маркетинга

Источник: [Демидова Е.В., 2012] [12]

Одним из самых популярных подходов в определении целевых рынков является гибридный подход, представленный Ф. Котлером в своих работах. Он делит целевые рынки маркетинга территории на 4 обширные группы, исходя в основе своей из функции и технологии удовлетворения их потребностей:

1. Посетители

В условиях ускорения туристических и инвестиционных потоков, а также возрастающей роли туризма и путешествий, данная группа является одной из самых важных при планировании маркетинга территории. Посетителей — лиц, не проживающих на конкретной территории постоянно, можно разделить на две подгруппы:

- а. Деловые посетители (для торговли, переговоров, посещения бизнес-конференции и т.д.)

- b. Частные посетители (путешественники, туристы — лица, находящиеся на территории по меньшей мере 24 часа и экскурсанты — менее чем 24 часа [2])

2. Местное население и работники

Данная группа состоит из тех людей, которые проживают на данной территории постоянно (с рождения или приехавших по работе, учебе и т.д.). В концепции маркетинга территории местным жителям уделяется большое внимание — именно они не только постоянно «потребляют» территориальный продукт, но и формируют его своей трудовой и социально-культурной деятельностью.

Местное население можно поделить на несколько больших подгрупп:

- a. Квалифицированные работники
- b. Неквалифицированные рабочие
- c. Пенсионеры
- d. Школьники
- e. Студенты
- и т.д.

3. Бизнес и промышленность

Предприятия, расположенные на конкретной территории, составляют основу для ее экономической базы и развития. Также именно бизнес участвует в формировании основных инвестиционных потоков. К ключевым подгруппам можно отнести следующих лиц:

- a. Инвесторы и предприниматели
- b. Сфера торговли и услуг
- c. Тяжелая промышленность
- d. Сборочные производства
- e. Высокотехнологичные предприятия

4. Экспортные рынки

Помимо внутренних групп пользователей территории, существуют также и внешние потребители места. Они участвуют в потреблении продуктов и услуг, произведенных в конкретном месте. Большую роль в работе с данной группой имеет развитие репутационного капитала и имиджа места. К главным подгруппам внешних рынков относят:

- a. Другие территории в пределах внутреннего рынка (внутрирегионального и внутринационального)
- b. Международные и зарубежные рынки

Необходимо также отметить, что части целевых рынков могут иметь свои личные интересы в непосредственном маркетинге той территории, где они проживают либо ведут экономическую деятельность. Можно сказать, что некоторые объекты («покупатели») территориального маркетинга выступают и его субъектами («продавцами»). К самым распространенным и активным субъектам маркетинга территории можно отнести:

- территориальные органы власти
- местные агентства регионального развития
- туристические операторы и агентства
- торговые дома и объединения предприятий
- отраслевые комитеты и федерации (спортивные, культурные, социальные)
- учебные заведения
- средства массовой информации и коммуникации
- политические и общественные организации
- предприятия жизнеобеспечения территории и оказания социальных услуг
- архитектурные бюро

А.П. Панкрухин отмечает, что главной целью подобных субъектов маркетинга территорий является «создание, поддержание или изменение мнений, намерений и (или) поведения субъектов потребителей» [39]. Именно эти структуры в основе своей иницируют и контролируют различные маркетинговые процессы территории. Данные субъекты работают над повышением притягательности и престижа территории в целом, а также над привлекательностью сосредоточенных на ней разнообразных природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Рассмотренное групповое деление одновременно сочетает в себе несколько указанных выше классификаций, отражая комплексность и сложность определения групп потребителей территории. Однако стоит отметить, что данные группы пользователей присутствуют у любого места — они достаточно широки для определения конкретных маркетинговых целей и стратегий. Уровень этих групп в масштабе пользователей можно определить как макроуровень. Поэтому следующим этапом в ходе определения целевых рынков является сегментация — представленная общая макро модель пользователей территории в ходе процесса стратегического маркетингового планирования «накладывается» на конкретную ситуацию в конкретном месте (микроуровень). В результате, появляется подробная информация о целевых рынках конкретной территории, на основе чего можно принимать решения о позиционировании места и формировании

уникального ценностного предложения для целевых групп пользователей. Данный процесс более детально расписан в параграфе 1.2 данной работы.

Методы маркетинга мест

На текущем макроуровне (4 широкие группы целевых рынков) для маркетинга территорий можно определить основные задачи исходя из существующих групп пользователей:

- Привлечение посетителей (развитие туризма)
- Привлечение резидентов
- Привлечение инвестиций (развитие промышленности, бизнеса)
- Экспорт городских продуктов

В связи с этими задачами в маркетинге территорий принято выделять четыре обширные группы стратегий или методов маркетинга:

1. Маркетинг достопримечательностей — основой для усиления привлекательности территории является культурно-историческое или природное наследие места или инвестирование в создание новых видов современных достопримечательностей.
2. Инфраструктурный маркетинг — опирается на конкретные инфраструктурные проекты и системы, существующие в городе. При необходимости, они частично или полностью модернизируются для привлечения нового бизнеса, резидентов и даже туристов (при уникальных технологиях строительства, масштабе работ и т.д.). Инфраструктура включает в себе и транспортную инфраструктуру (аэропорты, железные и автомобильные дороги), и инженерную инфраструктуру (водоснабжение, утилизация и переработка отходов и т.д.), и телекоммуникации, и социально-культурную и образовательную инфраструктуру.
3. Маркетинг людей — город выстраивает свой маркетинг на основе тех, кто в нем проживает или проживал: на знаменитых жителях, энергичных местных лидерах сообществ, квалифицированных специалистов или предпринимателей. Базовая идея данного метода: человек — главная ценность любого общества.
4. Имиджевый маркетинг — основывается на формировании позитивного и благоприятного имиджа города в глазах целевых рынков. Маркетинг призван обеспечить уникальные преимущества, гарантирующие успех в конкуренции с другими территориями.

Существование данных методов в чистом виде довольно редко, зачастую при маркетинге конкретной территории субъекты маркетинга приходят к решению об адаптации стратегий, их смешивании. Подобное и другие решения принимаются в ходе процесса стратегического маркетингового планирования.

Маркетинг-микс

Помимо стратегических инструментов, в маркетинг места из коммерческой практики перешли и другие методы и модели. В целом, исследованиями и существующей практикой доказана универсальность таких аспектов классического маркетинга, как брендинг территории [65], а также составляющие таких инструментов как 4Р и 7Р маркетинг-микс. Они используются в территориальном маркетинге, однако требуют некоторой адаптации [58].

Так, *продуктом* в случае маркетинга малых городов является не конкретный товар или услуга, а комплексное ценностное предложение всей территории (включающее все продукты и услуги, которые готова предоставить территория, вся создаваемая ценность), адаптированное для конкретного целевого сегмента. При этом ценность для каждого целевого сегмента или, так называемых, стейкхолдеров различна.

Продвижение места также зависит от целевой аудитории, поэтому для данного элемента маркетинг-микса особенно характерен предварительный анализ стейкхолдеров, продуманное позиционирование и создание особого имиджа для каждой группы. Имидж места по Ф. Котлеру — упрощенное обобщение большого числа ассоциаций, убеждений, впечатлений и представлений в отношении конкретного места.

После определения ключевых элементов имиджа начинается их трансляция с помощью различных методов широкого воздействия: рекламу, прямой маркетинг (куда входят и цифровые виды маркетинга), стимулирование «продаж», связи с общественностью (PR) и личные продажи (связанные, например, с привлечением конкретных инвесторов). Также дополнительными имиджевыми инструментами для продвижения могут стать те вещи и события, которые не контролируются самим местом. Речь идет о телевидении (известность конкретного места по телесериалу, прим.: «Бандитский Петербург»), песнях (упоминание города, прим.: песня «Вологда» ВИА «Песняры»), спорте (Чемпионат мира по футболу 2018 в ряде городов России) и другие вещи и события, косвенно или прямо влияющие на имидж места.

Специфика продвижения малых городов заключается в ограниченности ресурсов: значимость неоплачиваемых форм коммуникаций, по мнению экспертов²⁵, высока. Продвижение строится на основе взаимного оказания услуг, а также развития взаимоотношений с общественностью. При этом, даже если в начале у продвижения

присутствует координация и централизация инициатив (обычно в городской администрации или общественной организации), то в дальнейшем происходит их децентрализация: в коммуникациях начинают участвовать все категории стейкхолдеров.

Наибольшего переосмысления, по мнению М.Ю. Шерешевой [56], в контексте маркетинга малых городов требует понятие каналов *распределения*. Из-за специфичности города как «продукта» распределение преобразуется в понятие городской инфраструктуры (комфортность и качество среды, водоотведение, переработка мусора и т.д.) и транспортной доступности места (близость к важным автомагистралям, железнодорожным путям, современным аэропортам и т.д.). Оба понятия, как уже было отмечено в первой главе, требуют значительных затрат и являются одними из наиболее проблемных аспектов жизни сегодняшнего малого российского города.

Цена в понимании города как продукта также довольно сложна для управления. Издержки, которые несет «покупатель» места (будь то местный житель, посетитель или бизнес) зачастую не контролируются местными властями: цены на транспорт, гостиничные, рекреационные и другие услуги устанавливаются рынком. Однако, муниципалитеты малых городов могут участвовать в процессах субсидирования и смягчения налогового бремени местных предприятий и малого бизнеса, что, в итоге, может отразиться на уменьшении издержек целевых сегментов.

Также к классическим инструментам маркетингового микса можно добавить ЗР из расширенной модели. *Люди* являются одним из ключевых элементов любой территории. Будь то местные жители и обслуживающий персонал (от таксистов до сотрудников местных комитетов по работе с инвесторами) или «лидеры мнений» из числа потребителей — все они так или иначе влияют на восприятие и имидж малого города. *Процесс* также разнится от сегмента к сегменту, но основная его суть заключается в отлаживании всех этапов взаимодействия потребителя с малым городом: от поиска места и прибытия до «пост-продажного» обслуживания — от этого, к примеру, зависит не только готовность конкретного туриста совершить повторный визит, но и порекомендовать дестинацию своим друзьям и коллегам (стать промоутером места). *Физическое окружение* в нашем случае тесно перекликается с *распределением*: все, что окружает целевой сегмент места в момент потребления (нахождения в городе), крайне влияет на общее восприятие и имидж: качественная городская среда может сгладить некоторые минусы и усилить преимущественные стороны конкретного города.

Однако, при применении маркетинговых инструментов, пришедших из бизнеса, стоит помнить важное отличие территорий и городов. Целевая установка в деятельности любой коммерческой фирмы — прибыль. У города же — производимые общественная

блага, их качество и доступность. Многие из этих благ не приносят какого-либо дохода. Поэтому, не стоит полагаться только на экономическую или коммерческую составляющую. В постсоветской России все еще много территорий, где цель роста благополучия и качества жизни подменяется ростом экономических показателей. По мнению некоторых экспертов, результаты не заставляют себя ждать: в современной России много мест, которые «демонстрируют уверенный экономический рост на фоне гуманитарной катастрофы». Это в очередной раз напоминает нам о комплексности и сложности города как субъекта маркетинга.

Бренд территории

Немаловажная часть концепта маркетинга территории связана с понятиями бренда и брендинга. Хотя впервые термин брендинга мест (place branding) был использован относительно недавно С. Анхольтом, признанным экспертом в данной области, — в 2002 году — за прошедшее с тех пор время все большую роль в продвижении различных территорий играет именно бренд.

В целом, полагается, что бренд территории — это восприятие о месте и некий набор представлений о нем у всех пользователей. Бренд воспринимается как конкурентная идентичность территории — то, что отличает ее от других мест и дестинаций: сумма всех особенных материальных и символических элементов [65].

Бренд работает на общий маркетинг территорий. Если брендинг осуществлен успешно, то это помогает привлечь больше инвестиционных, туристических и миграционных потоков — больше, чем без бренда территории, а также позволяет повысить репутацию в масштабах страны и мира [6].

Д. Визгалов в своей работе систематизирует элементы бренда города, деля его на следующие части [5]:

- Вербальные составляющие (имя, слоган и легенда города)
- Визуальные составляющие (товарный знак, логотип, фирменные шрифты и цвета и т.д.)
- Идеологические составляющие (идея и подача бренда)

В ходе процесса маркетинга территории необходимо уделить особое внимание бренду — включать данную концепцию и на стратегическом, и на инструментальном уровне.

1.2 Стратегическое управление маркетингом территории

Как уже было выявлено в данной работе, маркетинговые методы подходят и для решения вопросов развития территорий. Исследователи маркетинга (например, Ф. Котлер)

в этой связи отмечают, что для наиболее комплексного и эффективного управления территориям сегодня следует начать делать то, чем бизнес занимается уже не один десяток лет — стратегическим рыночным (маркетинговым) планированием [29].

По содержанию стратегическое маркетинговое планирование — «выбор ориентиров, видение будущего, обеспечивающее конкурентоспособность территории» [3, с. 43]. Целью процесса является подготовка планов и мер, интегрирующих цели и ресурсы с постоянно меняющимися возможностями места. Именно при помощи процесса стратегического планирования может создаваться уникальное рыночное предложение для целевых рынков места. Схема маркетинга территорий как процесса в масштабе региона представлена на **рис. 2**.



Рис. 2 Схема действий в рамках маркетинга территорий

Источник: [Арженовский, 2015] [3, с. 43]

Процесс стратегического маркетингового планирования территории по большей части совпадает с процессом рыночного планирования в коммерческой организации. Он состоит из пяти основных фаз [29, с. 110]:

1. Анализ территории
2. Концепция развития, целеполагание
3. Формулирование стратегии

4. План действий

5. Реализация плана и контроль результатов

В ходе каждого из этапов рекомендуется использовать набор маркетинговых и территориально-планировочных инструментов и концепций. Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Анализ территории

Первая задача для создателей стратегии маркетинга территории состоит в нахождении четкого понимания того, что из себя представляет территориальная единица сегодня, и по какой причине она находится именно в таком состоянии.

Отправной точкой в оценке места является определение основных факторов его привлекательности — тех ключевых особенностей и характеристик, которые имеют наибольшую ценность для пользователей территории. Данные факторы принято делить на так называемые «жесткие», под которыми понимаются количественно измеримые характеристики места и «мягкие» факторы — те, что измерить количественно представляется довольно сложной и почти невыполнимой задачей. Основные факторы привлекательности места перечислены в **таблице 2**.

Таблица 2 Факторы привлекательности места

Жесткие и мягкие факторы привлекательности

Жесткие факторы	Мягкие факторы
– экономическая стабильность	– качество жизни
– производительность	– разработка ниши
– инфраструктура	– квалификация
– стратегическое географическое положение	– культура
	– предпринимательская инициатива

Источник: [Котлер, 2005] [29]

Исследователями отмечается также процесс «сдвига» в важности «жестких» факторов к более «мягким»: на первое место в экономическом и социальном успехе территории выходят показатели измерения качества жизни и благополучия пользователей [29].

Из-за глобальной конкуренции территорий за пользователей и ресурсы одного определения привлекательных характеристик места недостаточно — каждому месту следует иметь представление о своих прямых и косвенных конкурентах. Так, например, Ф. Котлер приводит пример Лондона, Парижа и Франкфурта как конкурентов в борьбе за право стать финансовым центром Европы. Понимание действий и позиционирования ближайших конкурентов является важной информацией для формирования собственной

стратегии. В ходе анализа конкурентов для сравнения принимаются во внимание многочисленные характеристики места, основа определения которых — упомянутая классификация жестких и мягких факторов, а также общая территориальная политика развития города, опыт существующего брендинга и маркетинга территории и т.д.

На основе всех выявленных преимуществ, факторов привлекательности, а также слабых мест и трендов развития ситуации, исследователями рекомендуется провести SWOT-анализ территории. Данная модель предполагает выявление сильных и слабых сторон места (внутренняя среда), а с другой — определение возможностей и угроз, приходящих из внешней среды. Главной задачей анализа является нахождение тех сильных сторон, которые обеспечат уникальность конкурентных преимуществ с учетом благоприятных возможностей внешней среды [52].

Концепция развития

Перед принятием любого управленческого решения, очевидно, появляется вопрос его смысла. Какую проблему будет решать маркетинг территории в конкретном месте — и есть первоначальный вопрос. Сам по себе, маркетинг ради маркетинга не может принести заметных результатов. Важно четко определить существующие негативные условия, мешающие развитию города и то, каким хочется увидеть место при успешном применении разрабатываемой маркетинговой стратегии — на основе анализа и выстраивается дальнейшее развитие маркетинговой стратегии, которое продолжается разработкой концептуальных подходов к развитию территории — видение, миссия и цели маркетинга.

Миссия — краткая формулировка уникальной роли территории во внешней среде. В как правило небольшой фразе раскрывается смысл и предназначение существования места. Она отвечает на вопрос: «Зачем мы?».

Видение — обобщенная картина желаемого будущего территории, которая поддерживается, понимается и реализуется всеми стейкхолдерами. Видение отвечает на вопрос: «Кто мы?».

Цели — это некие заявления о намерениях, которые переводят миссию территории на более конкретные шаги к действию. Отвечают на вопрос: «Куда мы хотим идти?». Они обеспечивают переход от стратегического планирования к действиям, поэтому желательно иметь несколько четко сформулированных качественных и количественных целей развития маркетинга территории.

Определение стратегии

После анализа и определения стратегических направлений развития маркетинга, необходимо четко понять, на кого он будет направлен. Объекты маркетинга территории

— различные группы людей и бизнеса — были описаны в первом параграфе данной работы. Деления потребителей места на посетителей, местных жителей и представителей бизнеса, однако, недостаточно. В каждом из этих макросегментов есть множество различных под-сегментов, микросегментов, и разработать маркетинговую программу, удовлетворяющую потребности каждой из них невозможно. Поэтому необходимо определить те сегменты, на которые в первую очередь будет направлен маркетинг территории. На данном этапе осуществляется процесс профилирования и позиционирования территории. В качестве основы можно использовать маркетинговую стратегическую модель STP (сегментирование, таргетирование и позиционирование), понятие ULP (Unique Local Proposition — по аналогии с Unique Selling Proposition) и XYZ-предложения.

Определение целевых групп строится на выполнении нескольких задач. Во-первых, нужно провести анализ текущих «потребителей» территории и составить их профили. Данные профили могут содержать социодемографические, психографические и поведенческие характеристики, присущие конкретной группе. Профили помогают лучше понять ожидания и характеристики сегмента. Во-вторых, необходимо, как и в коммерческом маркетинге, определить потенциальный размер целевой аудитории. В случае маркетинга места это делается с помощью оценок профильных ведомств, экспертов и анализа предыдущего собственного опыта и опыта соседей / схожих городов. В-третьих, при разработке программы маркетинга нужно понять, какого поведения город хочет добиться от целевых сегментов, а также текущую степень готовности этих сегментов к желаемому поведению.

Позиционирование территории — то положение, которое территория стремится занять на рынке и в восприятии потребителей. В ходе данного процесса территория стремится максимально приблизиться к идеальным представлениям целевых рынков о различных атрибутах ценности места — выделиться на фоне остальных и представить свои лучшие качества в выгодном свете.

Наиболее эффективными приемами формирования стратегии могут стать:

- Создание экспертных групп по различным тематикам (исходя из проблем и задач маркетинга) из числа представителей заинтересованных групп
- Большие социологические исследования населения
- Мастерские и брейнштурмы с различными стейкхолдерами

Составление плана действий

Если проблемы и задачи маркетинга ясны, а целевая аудитория найдена, можно приступать к самому планированию: выбору маркетинговых методов/стратегии. Это

комплекс действий, которые будет осуществлять город для вызова ожидаемой реакции и действий со стороны целевой аудитории.

И.В. Арженовский в своей работе [3, с.63] делает вывод о том, что большинство территорий так или иначе включают следующие разделы в свой маркетинговый план:

- Дизайн территории — качество среды территории, отражение вплетенных в территориальную ткань ценностей, атмосфера и особый характер территории
- Развитие инфраструктуры — предоставление уникальных услуг для целевых рынков в сфере инфраструктуры (хорошей транспортной доступности, безопасности, надежных телекоммуникационных сетях и т.д.), коммуникация тарифной политики, имеющегося опыта и достижений
- Маркетинг достопримечательностей — основывается на уникальных местах и объектах, привлекающих целевые рынки. Ими могут стать привычные природные и историко-культурные объекты или набирающие популярность объекты места для покупок, известные спортивные команды, технологические и инновационные шедевры и т.д.
- Маркетинг событий — использование для продвижения территорий различных мероприятий и событий (форумов, фестивалей, выставок, спортивных соревнований и т.д.)
- Маркетинг имиджа — под имиджем понимается вся совокупность представлений и убеждений целевых групп о территории. Маркетинг имиджа нацелен на создание бренда — яркого, выделяющегося и конкурентного имиджа места

Обычно стратегии и мероприятия маркетинга территории представляются в виде следующей формы: содержание, временные рамки мероприятия, необходимые ресурсы и их объемы, ответственная за исполнение организация/лицо.

Некоторые европейские территории также создают контрольные списки различных проектов, нацеленных на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Такие списки служат дополнительным инструментом маркетинга: они публикуются и для определения степени реализации проекта, и для привлечения потенциальных участников процесса маркетинга.

Реализация и контроль

Реализация плана маркетинга — ключевой элемент во всем процессе. Все составленные концепции развития, стратегии и проекты могут быть бесполезны без

эффективной реализации. Группа лиц, отвечающих за маркетинг территории должна регулярно оценивать ход продвижения к целям плана.

Стоит также обращать внимание на особенности процесса реализации маркетинга территорий: на различных этапах маркетинга мест вовлечен разнообразный набор стейкхолдеров, поэтому в целом необходимо укреплять маркетинговый подход и образ мышления в области реализации планов. Это можно сделать путем утверждения мероприятий на длительный срок, обеспечения прозрачной координации ответственных лиц и комплексной реализации программы (одновременное движение в нескольких направлениях), и, особо важно, проведения контроля реализации планов.

Каждый этап маркетинга территорий следует контролировать на уровне 1) целей, 2) результатов и 3) процессов. Как уже было отмечено в процессе описания маркетинговых целей, результаты могут измеряться количественными (объем инвестиций, динамика численности населения, туристический поток и т.д.) и качественными индикаторами (уровень известности территории, имидж, общественный резонанс и т.д.)

В ходе процесса контроля может быть также использован инструмент создания и ведения списка вопросов с подробным описанием каждого мероприятия и цели. Пример такого пула вопросов для маркетинга региона можно увидеть в приложении 1.

Важно также отметить, что дополнительной формой контроля может стать не внутренний, а внешний аудит: например, через публичное представление результатов в СМИ и на интернет-ресурсах, через дискуссии и презентации для граждан, предпринимателей и других заинтересованных лиц.

1.3 Успешная практика маркетинга городов

Мировая практика маркетинга территории за свою недолгую историю имеет достаточно большое количество примеров разработки и реализации успешной стратегии. Однако, А.В. Корзун отмечает, что в отечественной практике осознанного процесса маркетинга территорий все еще существует проблема практически полного отсутствия реальных результатов подобного маркетинга [20]. Он говорит не о разработке визуальных идентификаторов территории, а реальном изменении имиджа, восприятия места его ключевыми рынками. Автор выделяет семь проблем и особенностей сложившейся ситуации, которые также можно использовать при разработке рекомендаций к маркетинговому планированию территории:

- Стратегии маркетинга территории обычно предполагают долгосрочное планирование на горизонте в 10-15 лет вперед, что выходит за пределы срока службы чиновников, а соответственно и их интересов

- У большинства чиновников отсутствуют системные маркетинговые знания, необходимые при стратегическом планировании. Это приводит к реализации «пустых» коммуникационных программ
- В организационных структурах управления территорией отсутствуют обособленные службы, занимающиеся маркетингом
- В создание и реализацию маркетинговой стратегии не вовлекаются представители целевых рынков, диалог между разными стейкхолдерами относительно плана маркетинга отсутствует
- При создании концепций и принятии решений очень часто приходят к использованию народных конкурсов вместо научного подхода и целенаправленного планирования
- Зачастую при составлении маркетинговой стратегии некоторые целевые рынки забываются теми, кто формирует новые маркетинговые планы. Это может привести к разбалансировке системы
- Недооценивается важность формирования бренда территории (места, дестинации)

Однако, в зарубежной практике маркетинговый подход к стратегическому планированию города — явление нередкое. Особенно часто это встречается в США, где существование marketing department в составе органа городского управления — довольно распространенная вещь. Так, например, город Ричмонд в Калифорнии, США (население — 110 тыс. человек), опубликовал в открытом доступе свой маркетинговый план [60], созданный в 2013 году. Резюме данного плана содержится в **приложении 2**.

Маркетинговый план Ричмонда построен на базовых принципах стратегического маркетингового планирования, описанных в предыдущих частях данной работы. Он также включает в себя план по осуществлению маркетинга на кратко- и долгосрочный периоды. Данный план, по информации с официального сайта города, является одним из главных документов, направляющих решения и действия местных органов власти. Можно сделать вывод о том, что маркетинговый подход в планировании действий по улучшению ситуации в городе жизнеспособен и уже существует.

Также для рассмотрения существующих практик маркетинга малых городов был проведен дополнительный первичный анализ зарубежных источников. Для того, чтобы использовать в последствии данную информацию как базу для создания актуальных практических рекомендаций, было принято решение рассматривать кейсы различных по функциям малых городов (до 50.000 чел.), осуществляемых с начала XXI века и имеющих

конкретные результаты сегодня. Было выделено 4 примера: по одному для каждого из упомянутых в параграфе 1.1 широких маркетинговых методов.

Имиджевый маркетинг // Хей-он-Уай

Глобальный рынок имеет сотни тысяч конкурирующих между собой территориальных единиц. Все они нуждаются в привлечении ограниченного числа «потребителей». Однако, сегодня это невозможно без создания яркого и актуального имиджа. Не обладая характерным и уникальным имиджем, позиционирование города рискует остаться незамеченным. Имидж приобретается достаточно долго, а способов его построения много. Главная цель имиджевого маркетинга — создание, развитие и распространение, обеспечение общественного признания положительного образа территории.

Например, одним из способов создания имиджа является событийный маркетинг. Качественные событийные мероприятия не только оживляют общественную жизнь города, но и становятся его нераздельной частью, встраиваются и сами создают городской образ и влияют на восприятие.

Небольшой город в Уэльсе под названием Хей-он-Уай приобрел всемирную известность в качестве «книжного города» с помощью местного предпринимателя, Ричарда Бута, который в 1962 году открыл здесь первый литературный «секонд-хэнд». Книги он привез из Америки, где в те годы в массовом порядке закрывались библиотеки. Именно в США Ричард скупил огромное количество литературы. Вскоре книжные полки заполнили весь город, и к 1970-м годам Хей-он-Уай стал Меккой для читателей со всех окрестностей, закрепив за собой статус «город книг».

Через чуть больше чем 20 лет у города появился новый источник развития. Норман и Питер Флоренси в 1988 г. создали фестиваль «Нау». С тех пор он является своеобразной визитной карточкой города, и теперь даже поддерживается газетой The Guardian, а общая численность посетителей составляет около 80 тысяч человек за один сезон фестиваля. В Хей-он-Уай со своими произведениями приезжали такие признанные мастера слова, как Дэвид Саймон, Стивен Фрай, Салман Рушди, Саймон Сингх и другие. В 2009 году фестиваль был одним из удостоившихся награды «Queen's Awards for Enterprise». Сейчас в городе около 30 книжных магазинов, кроме них в городе много ресторанов и пабов [55].

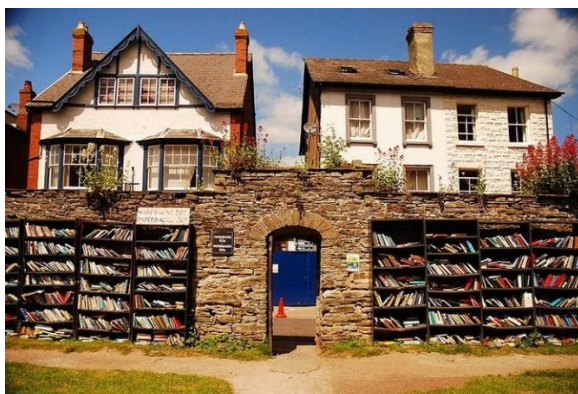


Рис. 3 *Книжные стены Хей-он-Уай*

Источник: [Культурология, электронный ресурс] [55]

Маркетинг достопримечательностей // Седона

Только лишь имиджа недостаточно для улучшения общей привлекательности территории. При этом методе территория использует в качестве основы или историческое наследие (включающее в себя известных личностей), или естественные достопримечательности. Многие города нашли или еще находятся в поисках такого объекта, который сможет стать отправной точкой для маркетинговой кампании: на нем будет построена айдентика места, обслуживающие отрасли будут ориентироваться на туристов/инвесторов, пребывающих ради этой достопримечательности.

Примером осуществления данной стратегии является расположенный в штате Аризона город Седона. Многие называют это место маленьким чудом для любителей архитектуры, пеших походов и нью-эйджа. Город расположился в национальном лесу Коконино среди знаменитых по различным Голливудским фильмам красных скал (именно здесь снимали «Джонни Гитара», «Ярость пустыни», «Последний фургон» и «Поезд на Юму» и другие фильмы). Все здания города аккуратно вписаны в природу, а люди думают о защите окружающей среды. Сегодня Седона — одна из эко-столиц Америки. Седона начала развиваться в 1950-х годах как туристический центр, место отдыха и место жительства пенсионеров. Большая часть зданий, существующих в настоящее время, построена в 1980-х и 1990-х годах. Местные власти взяли курс на превращение туризма в основной вид деятельности города: привлекаются любители природы со всей Америки, в маркетинговых сообщениях имеется информация и заботе об окружающей среде (очень популярная в США тематика — эко-туризм) [46, 69].

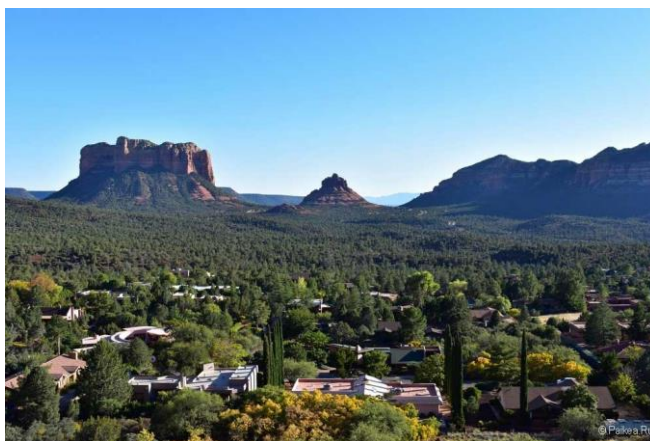


Рис. 4 Вид на город Седона и знаменитые скалы

Источник: [Официальный сайт дестинации Седона] [69]

Инфраструктурный маркетинг // Ашфорд

Метод инфраструктурного маркетинга тип представляет наибольший интерес в плане создания уникального городского предложения-продукта. Одним из ключевых аспектов, обеспечивающих общий успех места, — степень цивилизованности рыночных и других отношений в ней. В малом городе должны быть созданы условия для удобной жизни, работы и развития, а для этого, необходимо повышать качество инфраструктуры. Инфраструктурный маркетинг предполагает последовательную работу по обеспечению эффективного функционирования и развития места в отношении дорог, существующей системы связи, инженерных коммуникаций и других объектов, которые создают комфортную городскую среду. С помощью различных архитектурных и дизайнерских средств город, изначально не имеющий естественные преимущества (набережные рек, озера, моря, горы) и каким-то уникальным историческим наследием и прошлым, тем не менее, может стать вполне притягательным и конкурентоспособным. При применении данного метода крайне поощряется нестандартное мышление и ломка различных стереотипов — поле для совместной работы местной власти, архитекторов и дизайнеров.

Например, в Великобритании, юго-восточнее Лондона находится город Ашфорд. Он переживает возрождение после открытия тоннеля под Ла-Маншем в 1994. Начальной инвестицией стало открытие большого международного вокзала, откуда каждый час уходят скоростные поезда в Париж. После этого город вложил в создание средств привлечения большего внимания его посетителей: был построен научный парк «Эврика», в который можно быстро попасть из здания вокзала. Этот парк создан с целью основать здесь британскую «Кремниевую долину» и дать городу возможность стать не просто транзитной точкой, но и привлекательным местом для развития бизнеса и комфортной жизни [61].



Рис. 5 *Международный вокзал Ашфорда*

Источник: [Интернет-ресурс «Discover Ashford»] [61]

Маркетинг людей // Зюндерт

Заключительный маркетинговый метод — использование образа местных жителей в рекламировании территории. Ф. Котлер говорит о 5 формах осуществления данной стратегии:

1. Маркетинг знаменитых людей — гениев места
2. Маркетинг энергичных местных лидеров (представителей власти или бизнеса)
3. Маркетинг квалифицированных специалистов — привлечение лучших кадров
4. Маркетинг бизнеса и предпринимателей — представление города со стороны благоприятного делового климата
5. Маркетинг людей, приехавших из других мест — рекламирование метода «делай, как я»

Разное состояние дел и проблем территорий, вынуждает их выбирать разные типы стратегий. Так, например, территории с высокой безработицей и дешевой рабочей силой могут выдвигать эти пункты как аргументы для привлечения предпринимателей и промышленников, с целью создания бизнеса и новых рабочих мест. Также не на последнем месте находится адресный маркетинг, который нацелен на привлечение в город людей конкретной профессии или квалификации.

Нахождение и усиление связи известной личности с городом может подтолкнуть к появлению сильнейшей ассоциации у туристов и бизнеса. Например, в городе Зюндерт в Нидерландах поставлена цель усилить ассоциацию места с одним из величайших художников, который родился в этом городе — Винсентом ван Гогом [68].



Рис. 6 Дом в Зюндерте, в котором родился Винсент ван Гог

Источник: [Национальный туристический портал Holland.com] [68]

Несомненно, жизнь этого художника была уникальна, особенно в Зюндерте, где он родился и рос. А его дом представляет собой сегодня современный мультимедийный центр, который погружает гостей в самые ранние годы жизни художника. Местные власти проводят фестивали, посвященные творчеству художника, а также имеются планы по включению образов из картин художника в визуальный имидж города (брендинг места).

1.4 Факторы инвестиционной и туристической привлекательности

На основе рассмотренных зарубежных практик, а также теории маркетинга мест, наконец представляется возможным сформировать мнение о тех факторах, которые формируют привлекательность территории для ее внешних пользователей — туристов, а также инвесторов.

Следует отметить, что оба понятия не имеют единого в научной сфере определения, несмотря на достаточно большое количество исследований на данную тему. Более того, зачастую под термином общей привлекательности территории подразумевают привлекательность инвестиционную. Однако, кажется важным разделять инвестиционную и туристическую привлекательность исходя из маркетингового принципа максимального удовлетворения конкретных рынков: у туристов и инвесторов, как правило разные цели и потребности относительно места.

Инвестиционная привлекательность

Понятие инвестиций и инвестиционной деятельности также не имеет общепризнанного определения. Многое зависит от субъекта, объекта и средств инвестирования, но наиболее подходящим для исследования инвестиционной привлекательности территории автор находит определение В.И. Ковалева, который говорит о том, что инвестиции представляют собой «целенаправленное вложение

капитала во всех его формах в различные объекты на определенный срок для достижения собственных целей» [19]. Данное определение представляется удачным с той точки зрения, что оно не ограничивается лишь финансовыми средствами достижения целей. И цели, в свою очередь, также не определяются как исключительно финансовые, предоставляя возможности для оценки и неэкономических эффектов от инвестирования (например, социальный или культурный эффект). Эффективное использование инвестиций позволяет улучшать качество и условия жизни, модернизируя производство и производя структурную перестройку экономики, а также приносить положительный эффект для тех, кто не проживает постоянно на конкретной территории, но тем или иным способом взаимодействия связан с ним.

Как и до этого, на сегодняшний день инвестиции представляют собой дефицитный ресурс для развития территорий. И многие исследователи посвятили свои работы изучению тех факторов, которые влияют на инвесторов (будь то государство или частное лицо) при выборе конкретной территории для вложения капитала. Проанализировав труды ряда отечественных авторов (Литвинова В.В., Гришина И., Гончаренко Л.П., Давыдова Л.В. [24, 10, 11]) был сделан вывод о том, что инвестиционную привлекательность в целом можно представить в виде совокупности инвестиционного потенциала (набор ресурсов осуществления инвестиционной деятельности) и инвестиционного риска (имеющихся проблем территории, которые могут негативно сказаться на реализации инвестиционных проектов). Чем больше разница между потенциалом и рисками в пользу первого, тем более привлекательной представляется территория для инвесторов. Исходя из этого, можно сформировать группы факторов, влияющих на данную систему:

Таблица 3 Факторы инвестиционной привлекательности

Группа факторов	Основные параметры оценки
Природно-географические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Территориальное расположение региона, доступность 2. Наличие основных видов природных ресурсов 3. Разнообразие среды 4. Экологическая обстановка 5. Энергоемкость экономики
Инфраструктурные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень транспортной инфраструктуры 2. Качество жилищной инфраструктуры 3. Развитие энерго- и телекоммуникаций
Институциональные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективность регионального налогового и регуляторного законодательства (включая развитие особых экономических зон, кластеров и т.д.) 2. Уровень социальной и криминальной напряженности 3. Государственные инициативы по развитию бизнеса

Рыночные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Состояние рынка труда (количество занятых и безработных, трудовая квалификация) 2. Уровень развития местных рынков торговли и услуг 3. Располагаемые доходы населения и покупательская способность 4. Наличие туристических дестинаций
----------	--

Источник: составлено автором по [10, 11, 24]

Также стоит отметить существование различных рейтингов инвестиционной привлекательности, которые в России, как правило оценивают привлекательность на уровне регионов. Самыми цитируемыми и известными рейтингами¹ являются «Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России» агентства RAEX [43] и «Ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России» Национального рейтингового агентства [15]. Их показатели во многом совпадают с предложенными параметрами в системе факторов привлекательности инвестиций и могут быть использованы для оценки работы территории в направлении привлечения инвестиций и улучшения инвестиционного климата. Эти же рейтинги могут стать дополнительным инструментом продвижения инвестиционного потенциала среди заинтересованных групп.

Туристическая привлекательность

Туризм предлагается понимать как «временные выезды (путешествия) людей с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания» [33]. Исходя из этого, считается возможным трактовать привлекательность через оценку возможности удовлетворения туристических потребностей.

Однако, единого мнения в российской научной школе, изучающей туризм, относительно понятия и содержания термина «туристическая привлекательность» не существует. В то же время, изучив работы таких исследователей, как В.В. Славин [48], О.Л. Тетенькина [17], Е.О. Ушакова и С.А. Вдовин [54], можно прийти к выводу, что в целом, туристическая привлекательность в понятийном смысле является оценкой потенциальных туристов возможностей территории удовлетворить их потребности.

Куда более интересным для изучения представляются содержательные элементы привлекательности: те факторы, которые ее формируют. На основе рассмотренных

¹ По количеству цитирований, указанных на сайтах рейтинговых агентств

теоретических работ и исследований, можно сделать вывод о том, что в целом, под факторам привлечения туристов можно понимать совокупность ресурсов удовлетворения потребностей — набор природно-климатических, историко-культурных и социально-экономических объектов, явлений и условий, позволяющих организовать и обеспечивать на должном уровне туристическую деятельность. В разрезе данных групп объектов можно выделить параметры, оценивающие данные ресурсы. Они представлены в **таблице 4**.

Таблица 4 Факторы и параметры оценки туристической привлекательности

Группа факторов	Основные параметры оценки
Природно-климатические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экологичность места 2. Комфортность климатических условий 3. Разнообразие природных объектов 4. Эстетичность природных объектов, их благоустройство
Культурно-исторические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насыщенность культурно-историческими объектами 2. Ценность культурно-исторических объектов 3. Эстетичность объектов, их благоустройство 4. Аттрактивность
Социально-экономические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие и разнообразие средств размещения 2. Наличие и разнообразие объектов питания 3. Транспортное сообщение 4. Развлекательно-зрелищные мероприятия 5. Наличие и качество санаторно-курортных объектов 6. Работа туристических агентов и операторов 7. Информационное сопровождение территории (продвижение)

Источник: составлено автором по [17, 48, 54]

Исходя из предложенных классификаций можно сделать вывод и о зависимости инвестиционной и туристической привлекательности территории. При наличии факторов привлекательности туристов появляется потенциал для инвестиций в существующие на территории объекты природного и историко-культурного наследия, а также в различные обслуживающие предприятия (средства размещения, объекты питания и развлечений, туристические агентства и т.д).

В сфере развития внутреннего туризма с недавнего времени также существует свой национальный интегральный рейтинг привлекательности [32], который оценивает привлекательность туристических дестинаций на уровне регионов Российской Федерации. Данный рейтинг включает в себя 9 параметров оценки, которые в целом представляют предложенную выше систему параметров. Данный рейтинг могут использовать профильные ведомства регионов для оценки результатов своей деятельности, а также для

формирования целей к подконтрольным туристическим дестинациям на территории региона.

Выводы по Главе 1

В данной главе была рассмотрена существующая теоретическая база маркетинга территории, основной целью реализации которого является максимальное удовлетворение потребностей основных рынков — резидентов и нерезидентов и, как следствие, повышение привлекательности территории и ее благосостояния. Приведены основные концепции и модели маркетинга территории стратегического и тактического уровней, выявлены ключевые рынки маркетинга территорий, а также описан процесс стратегического маркетингового планирования места, который будет использован в дальнейшем для создания рекомендаций для города Старая Русса.

В ходе изучения теоретической базы и зарубежных практик было также выявлено, что каждая группа пользователей исходя из своих потребностей использует ряд факторов для оценки привлекательности конкретного места — для дальнейшего исследования такие факторы сформированы для внешних рынков территорий: инвесторов и туристов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ПОЗИЦИИ СТАРОЙ РУССЫ

Как уже было отмечено в первой части работы, начальным этапом в процессе маркетинга территории является всесторонний аудит места. Города — довольно сложный объект для анализа, и для полного представления о текущей ситуации требуется использование нескольких инструментов, о которых и пойдет речь в данной главе.

В первой части главы будут описаны основные характерные особенности, проблемы и преимущества малых городов России, куда входит объект исследования — город Старая Русса. Во второй части главы данная общая характеристика дополнится конкретными наблюдениями о городе на основе пространственного анализа, а также контент-анализа различных источников и опроса потенциальных туристов. В результате, будет сформировано представление и об основных точках роста данной территории, и о существующих проблемах, которые может решить маркетинг территории.

2.1 Характеристика малых городов России как класса

Малые города являются крайне интересным объектом для исследования: они во многом отражают показатели развития целых регионов, в них все еще сохраняется большой нераскрытый потенциал для роста и развития бизнеса. Малый город — это поселение, численность населения которого не превышает 50 тыс. чел. [45]

По состоянию на 1 января 2018 года, в Российской Федерации находится 1113 городов, по численности жителей они классифицируются на:

- Крупнейшие — с населением свыше 1 млн чел.
- Крупные — от 250 тыс. чел. до 1 млн чел. (подкатегории: от 250 до 500 тыс. и от 500 тыс. до 1 млн чел.)
- Большие — от 100 до 250 тыс. чел.
- Средние — от 50 до 100 тыс. чел.
- Малые — до 50 тыс. чел. (подкатегории: до 10 тыс., от 10 до 20 тыс. и от 20 до 50 тыс. чел.)

В таблице 5 приведены основные показатели оценки городов России:

Таблица 5 Оценка городов по состоянию на 1 января 2018

	Крупнейшие	Крупные	Большие	Средние	Малые	Итого
Количество	15	63	93	153	789	1113
Население, чел.	33 871 420	27 683 924	14 286 670	10 594 482	15 950 886	102 387 382

Население от общего, %	33,08 %	27,04 %	13,95 %	10,35 %	15,58 %	100,00 %
---------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

Источник: [Государственная служба статистики] [41]

Как можно заметить, подавляющее большинство городов (70% от общего числа) в Российской Федерации являются малыми. В них проживает практически каждый 6 житель страны. Кроме того, в зоне влияния малых городов оказывается и 38,2 млн. человек сельского населения, т.к. большинство малых городов являются центрами муниципальных образований, становясь также и социокультурными центрами для этого населения [57].

Также стоит отметить некоторый тренд на изменение характеристик отнесения конкретного города к той или иной категории. Так, например, в новых правительственных проектах по повышению привлекательности малых городов через создание более комфортной городской среды [7], города с населением от 50 до 100 тыс. чел. отнесены к «малым» (за последние 25 лет с некоторыми городами происходили изменения: города с населением до 50 тысяч жителей вырастали до 70 – 80 тысяч, а те, в которых до этого проживало, 80 тысяч, уменьшались до 30-40 тысяч, при этом их социально-экономическая структура существенно не менялась [14]). Включение городов с населением до 100 тысяч человек в категорию малых делает данную категорию абсолютно доминирующей по числу включенных в нее субъектов и ставит малые города на 3 место в классификации по общему числу жителей (25,96% жителей страны).

Исходя из всего этого, именно малые города формируют сегодня «базовую» сеть российской территориальной структуры, осуществляя экономическую и социокультурную взаимосвязь сельской местности с более крупными городами. Малые города, по мнению академика Любовного, являются «малыми столицами, скрепляющими огромные пространства России, обеспечивающими ее единство и целостность» [25].

Учитывая разнообразие географических, экономических и демографических условий, можно говорить о необходимости классифицировать малые города на более детализированные группы.

М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева и Н. А. Иванов, проанализировав в своей работе [35] труды ряда авторов, пришли к созданию классифицированного представления городов не только по характеристике величины и масштаба, но и по другим важным аспектам (*Рис. 7*)

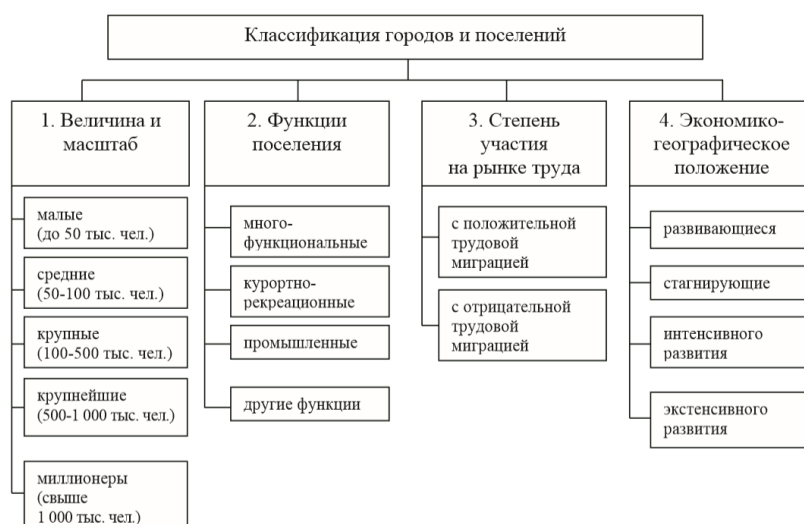


Рис. 7 Классификация городов и поселений

Источник: [Оборин М.С, 2017] [35]

Так, например, одним из ключевых методов деления малых городов с экономической точки зрения можно назвать отраслевую диверсификацию или так называемую функцию поселения. Три наиболее часто встречающиеся функции рассмотрим подробнее:

Часть малых городов является курортно-рекреационной. Такие города имеют либо очень богатое культурное наследие, либо природные памятники, места для отдыха и оздоровления. Примерами курортно-рекреационных малых городов являются: г. Суздаль во Владимирской области (9978 чел.) со специализацией на познавательном и религиозном туризме, г. Светлогорск в Калининградской области (13 030 чел.) — город-курорт федерального значения с многочисленными пансионатами и здравницами, а также другие курортные малые города Черноморского и Балтийского побережья и исторические города Центральной России. В таких городах большая часть экономически активного населения занята в сфере обслуживания и туризма.

Промышленные малые города являются другим типом. Основной источник их деятельности, как правило, связан с одним или несколькими градообразующими промышленными предприятиями: от предприятий легкой промышленности до металлургии и добычи полезных ископаемых. К таким городам можно отнести многочисленные моногорода и некогда изолированные от мира, ЗАТО («Закрытое административно-территориальное образование»), которые обычно являлись центрами военной промышленности или обслуживали большие энергетические инфраструктурные проекты. География таких городов довольно широка, она включает всю территорию современной России. К промышленным малым городам можно отнести: г. Протвино в

Московской области (35 818 чел. [42]) с крупным физическим научным центром, «алмазная столица России», г. Мирный в Якутии (35 223 чел. [41]), г. Саяногорск в Республике Хакасия (47 358 чел. [41]), обслуживающий Саяно-Шушенскую ГЭС и ряд других городов по всей территории России. Как правило, в таких городах экономически активное население связано с работой на градообразующих научных или промышленных предприятиях.

Еще одна группа малых городов сочетает в себе сразу несколько специализаций. Такие города можно назвать многофункциональными. В них экономика более диверсифицирована: население может быть занято работой в нескольких разных отраслях и индустриях. Например, в г. Старая Русса в Новгородской области расположен один из старейших лечебных курортов с минеральными источниками, но, при этом, в городе также расположены завод химического машиностроения и авиационный ремонтный завод. Подобные ситуации встречаются и в других малых городах. Многофункциональность таких поселений делает их исследование еще более требовательным: важно помнить о комплексности и сложности структуры экономики города.

Как следствие, при проведении анализа малых городов стоит всегда помнить о неоднородности исследуемой группы. Маркетинговые решения, успешно и эффективно сработавшие в одном малом городе, могут не дать результата, или, более того, вызвать негативный эффект, в другом городе.

При этом, стоит отметить, что на сегодняшний день существует целый ряд сложившихся проблем, с которыми сталкиваются многие упомянутые города. Именно на этих «общих» проблемах и способах их маркетингового решения и сконцентрирует свое внимание данная работа.

Основные проблемы малых городов России

По мнению экспертов [26-28], у малых городов сформировалась группа негативных условий, мешающих дальнейшему росту и развитию. В основном, в российской литературе отмечаются следующие проблемы:

- Демографические (миграция населения, проблемы молодежи и другие)
- Ограниченность экономической базы (зависимость от одного предприятия, недостаток мест приложения труда)
- Дефицит финансовых и материальных ресурсов (проблемы формирования бюджетов, их структура)
- Инфраструктурные и социокультурные (относительно низкое качество городской среды и условий жизни)

- Экологические проблемы в промышленных городах

Стоит сразу отметить, что данные проблемы стоит рассматривать комплексно, все они описывают текущее положение в малых городах с разных сторон, при этом являясь взаимосвязанными и влияющими друг на друга. Рассмотрим их более детально.

Проблемы демографии стоят наиболее остро. За последние 25 лет, на фоне роста общего числа населения городов численность жителей в малых городах заметно сократилась: с 18,9 млн до 16,7 млн человек (-12%) [16]. В целом, каждый год население малых городов убывает в пределах от 0,1 до 2% от общего числа жителей. Статистика по некоторым малым городам представлена на **Рис. 8**:



Рис. 8 Изменение численности населения в малых городах

Источник: [Исследование РЕК, электронный ресурс] [16]

У этой ситуации есть две основные причины: естественная убыль населения и миграция населения (зачастую молодого и экономически активного) в более крупные города. Естественная убыль населения в малых городах отражает общероссийский тренд движения населения. Количество умерших не покрывается количеством рожденных (за исключением периода 2013-2015 гг.) [41].

Население в малых городах сокращается не только по естественным причинам. Многие молодые люди покидают родные поселения в поисках лучших условий жизни в более крупных городах. Заставляет их это делать необходимость в получении образования, ограниченность рабочих мест в малых городах и низкие заработные платы [31]. По истечении определенного времени вне дома, молодые люди не всегда возвращаются на малую Родину, предпочитая «закрепиться» в крупном городе. По данным опросов представителей местных администраций в ряде городов [31], можно говорить о намерении мигрировать более половины молодых людей в возрасте от 18 до 25

лет в более крупные региональные и федеральные центры. Это не только вызывает механическую убыль населения малых городов, но и ухудшает возрастную структуру населения. В целом, население малых городов уменьшается в численности и стареет.

Ограниченность экономической базы малых городов часто выражается в ограниченности или нехватке рабочих мест и зависимости таких поселений от положения дел на градообразующих предприятиях. Зачастую разрушенная в 90-ые годы XX века градообразующая база многих городов восстанавливается медленно или вовсе не восстанавливается, а другие производства на смену им не созданы [40]. Инвестиции в основной капитал падают, объем произведенной продукции, работ и услуг также снижается [35]. Из этого следует ухудшение общего уровня и привлекательности жизни: безработица, низкие заработные платы и слабая платежеспособность населения. А низкая платежеспособность населения отрицательно влияет на малый бизнес, предпринимательство и потребительский сектор — инвестиционная привлекательность падает еще сильнее.

Во многом, как следствие, наблюдается **дефицит материальных и финансовых ресурсов** у местных властей. Доходы многих муниципальных образований чаще всего не покрывают даже первоочередные расходы. В основном, малые города вынуждены жить за счет дотаций и субсидий, регулируемых органами власти субъектов РФ. Однако, стоит отметить, что причиной данной ситуации также является сама система распределения поступлений от налоговых выплат: многие получаемые городами средства не остаются на месте, а идут в вышестоящие по уровню субъекты. Например, как отмечает глава администрации г. Суздаль, «при 10 тысячах местного населения в прошлом году Суздаль посетили более полутора миллионов гостей. Однако деньги, которые привозит турист, муниципалитету не достаются ... Наши основные налоговые доходы, как и в любом малом городе, составляют налог на землю, налог на имущества физлиц, НДФЛ. В первых двух случаях на налоговые поступления туристический поток никак не влияет, а НДФЛ — влияет, но для малых городов он равен 10%, все остальное „отлетает“ в пользу районов» [27].

Инфраструктурные и социокультурные проблемы также влияют на общую привлекательность места и уровень жизни. Низкое качество среды, уровня благоустройства и зачастую унылость архитектурного облика городов, недостаточное развитие социальной сферы и городской культуры являются одним из факторов не только низкой удовлетворённости качеством жизни, но и, как следствие, оттока населения в более крупные поселения. Однако, в первую очередь, по мнению экспертов, нужно думать о базовых инфраструктурных проблемах, как например, о наличии качественного

водоснабжения. По данным отраслевых экспертов, 62% малых городов России отсутствует централизованная канализация, в 40% — водоснабжение [26].

Также большую роль в негативном отношении местных жителей к территории играет недостаток или постоянное сокращение социальных объектов: больниц, поликлиник, школ и детских садов. Так, например, в малом городе Североуральск 42.7% местных жителей недовольны состоянием здравоохранения [22].

Экологические проблемы в малых промышленных городах зачастую рассматриваются как второстепенные, что, по мнению некоторых экспертов, является ошибкой. В малых городах образуется четверть всех промышленных выбросов в стране, что говорит о том, что «вклад» таких городов в численность населения меньше, чем их «вклад» в общее загрязнение. Также отмечается, что удельное загрязнение (загрязнение от конкретного предприятия) выше в малых городах в 2-3 раза из-за отсутствия комплексных промышленных зон, использующих общую энергетическую и коммунальную инфраструктуру. В добавок, из-за упомянутой нехватки финансовых средств, основные очистные сооружения ремонтируются реже, чем в больших городах, а качество воды зачастую низкое; переработка твердых бытовых отходов практически не ведется. Как следствие, опасности подвергаются здоровье жителей и туристов, а также природные объекты [28].

Потенциал и преимущества малых городов

Несмотря на упомянутые проблемы, стоит снова отметить, что малые города являются ключевыми звеньями системы расселения и работают как индикатор социально-экономического «здоровья» территории. У таких населенных пунктов имеются свои преимущества и потенциал к развитию, некоторые из них перечислены ниже:

1. Более размеренная и спокойная жизнь в таких городах не привела к «размытию» самоидентичности, это дает возможности для перепрофилирования в различные туристические дестинации с сохранением территориальных традиций и культур.
2. Малые города компактны и целостны: в них легче учитывать интересы всех заинтересованных сторон и различные взаимосвязи
3. Упомянутые заинтересованные стороны обычно более открыты к сотрудничеству: они не избалованы вниманием федеральных и международных структур
4. Малые города не требуют вливаний, сопоставимых с инвестициями в крупных городах. «Замкнутость» и довольно быстрое распространение информации в

отдельных малых городах дают возможность добиваться результатом с меньшими временными и денежными затратами

5. Функционируя как провинциальные центры, малые города могут также помочь решить проблемы ближайших сельских поселений.

Отдельно необходимо отметить функцию сохранения национального культурного кода в малых городах. По мнению Кругликовой Г.А. [49], культура является ключевым аспектом активного социального воздействия на современную общественную практику, «является одной из важнейших сфер постижения человеческого бытия». Это значит, что различные памятники истории и культуры малых городов, во многом сохранившие свой первозданный вид и оригинальность, являются носителями определенного исторического смысла, «свидетелями народной судьбы, а значит, служат воспитанию поколений, пресекая национальное беспамятство и обезличивание».

В целом, на данном этапе рассмотрения проблемы уже можно сделать несколько важных для работы промежуточных выводов. В первую очередь, малые города крайне важны для современной России: они являются не только домом для 1/6 населения страны, но и связующим звеном между городом и селом; все еще сохраняют уникальную самоидентичность и оберегают огромный пласт богатой русской культуры от исчезновения. Однако, в настоящий момент у малых городов накопилось множество проблем (от инфраструктурных до демографических), которые ставят под угрозу не только дальнейшее развитие, но и, быть может, существование российских малых городов как отдельного типа поселений.

Исходя из всего вышесказанного, следует, что, не смотря на серьезные проблемы, малым городам необходимо найти возможности для роста и развития. Помочь в привлечении жизненно необходимых туристических и инвестиционных потоков могут различные маркетинговые инструменты. Исследования доказывают, что грамотно созданный маркетинг места может сыграть огромную роль в позиционировании и репутации места [58] и, как следствие, привести к развитию территории.

В контексте малых российских городов предполагается, что правильно подобранный и примененный маркетинговый инструментарий может превратить место в настоящий бренд территории, привлечь потоки внутренних и зарубежных туристов и инвесторов, усилить влияние города на региональном и федеральном уровне, способствовать росту местного производства и благополучию жителей. И, как следствие, маркетинг места может «ревитализировать» малый город, превратив депрессивную территорию в устойчиво развивающуюся дестинацию.

Однако, как уже было отмечено в теоретической части работы, процесс маркетинга территории всегда должен быть адаптирован под условия и ситуацию конкретного места. Для дальнейшего исследования сконцентрируемся на анализе и разработке маркетинговых методов для города Старая Русса в Новгородской области.

2.2 Исследование территории и пользователей

Для выявления основных мягких и жестких факторов привлекательности Старой Руссы, а также проблем, с которыми может столкнуться или уже сталкивается территория, был проведен анализ городского пространства, социально-экономического состояния города, а также отношения к нему основных массовых потребителей территории — местных жителей и туристов. Более того, для анализа также принята во внимание описанная в предыдущем параграфе характеристика малых городов, куда по классификации входит и Старая Русса.

Проблема и цель исследования. В российских городах и малых городах в частности не принято проводить маркетинговый аудит территории. Зачастую представления о территориальной ситуации или восприятии города основными пользователями основаны на «житейском» опыте и не подкреплены теоретическими моделями или проверенными научными методами исследования. Из этого следует, что управленческой проблемой в процессе маркетингового планирования территории часто является во многом отсутствующее понимание факторов привлекательности места, а также его восприятия пользователями. С другой же стороны, имея в наличии подобную информацию, весь процесс построения маркетинга места не только упрощается, но и вырастает в качестве и жизнеспособности разработанных предложений. Поэтому **целью** данного маркетингового исследования является выявление уникальной позиции города (набора факторов привлекательности), основанной на территориальном расположении, наличии знаковых объектов внутри города и социально-экономическом состоянии объекта исследования (данные факторы являются объективными), а также восприятию пользователей — посетивших и потенциальных туристов (субъективные факторы). Помимо этого, исследование выявит и некоторые проблемы, затрудняющие дальнейшее развитие города, с решением которых также может помочь маркетинг.

Дизайн исследования. Так как город — комплексный, сложный объект, его анализ должен включать в себя результаты различных методов исследований. С одной стороны, количественные данные, полученные, например, в ходе анализа статистических баз или опроса населения, являются необходимой доказательной базой для разработки и принятия решений. С другой стороны, качественные данные, возникающие в ходе

территориального исследования или анализа различных источников, позволяют рассмотреть объект исследования на более глубоком уровне — найти порою скрытые явления и состояния, которые могут повлиять на формирование маркетинговой стратегии. Исходя из вышесказанного было принято решение использовать оба метода исследований (качественные и количественные) для осуществления аудита территории:

- Пространственно-территориальный анализ — основан на изучении расположения города в региональной и национальной сети расселения (акцент на транспортной доступности, основных транспортных потоках и т.д.). В то же время, изучается и непосредственно «внутренняя» территория города (отмечаются знаковые объекты инфраструктуры и туризма, основные предприятия, маршруты и т.д.).
- Анализ социально-экономического положения города — собираемая и публикуемая профильными ведомствами, а также администрацией города информация о состоянии городской экономики и социальной сферы может служить достаточно ценным источником для анализа и принятия решений о последующем маркетинге территории (в частности, для разработки рекомендаций по привлечению инвестиционных потоков).
- Контент-анализ отзывов посетивших город туристов — использование данного инструмента позволит собрать дополнительные качественные данные о восприятии города посетившими его туристами.
- Опрос потенциальных туристов — проведен для изучения отношения репрезентативной выборки, состоящей из россиян 18-65 лет, к внутреннему туризму и оценку привлекательности путешествий по Новгородской области. Также в ходе опроса стоит задача определения уровня известности непосредственно Старой Руссы и ее аттракций, а также привлекательности отдыха в городе. Помимо этого, данный опрос, совместно с анализом вторичных источников о туризме, проводится и с целью определения туристических сегментов, составления профилей пользователей и выбора наиболее привлекательных групп, на которых необходимо будет сфокусировать маркетинговые усилия.

Сбор данных. Для проведения пространственно-территориального анализа и социально-экономического анализа предполагается использование градостроительного плана города Старая Русса, официальных статистических баз данных администрации города, а также бюллетеней территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Новгородской области. Справочная информация об

истории города, его характерных особенностях и культуре была получена с веб-ресурсов, (например, из путеводителя <https://ru.wikivoyage.org/> и ряда других).

Для контент-анализа отзывов посетивших город туристов были выбраны следующие веб-ресурсы, предоставляющие возможность оставлять отзыв о проведённом путешествии: TripAdvisor.ru, Komandirovka.ru, Otzyv.ru, Otvovik.com, Pansion.ru [36, 37, 51, 38, 23]. Данные ресурсы выбраны на основании наличия актуальных отзывов о городе и популярности (исходя из места в поисковой выдаче). Результаты анализа представлены в параграфе 2.2.2

Для опроса об отношении к внутреннему туризму среди потенциальных туристов города была составлена анкета (представлена в **приложении 3**). К прохождению привлекались респонденты из различных сообществ о внутреннем туризме в социальных сетях Facebook и V Kontakte (их также просили оставить контакты тех, кто тоже сможет принять участие в прохождении опроса — использован метод снежного кома), а также обычные жители Петербурга, Москвы и других городов, доступ к которым существует у автора данной работы — это было сделано для выполнения принципа случайности выборки. Затем респонденты были кластеризованы по половозрастным характеристикам для обеспечения репрезентативности выборки, что доказало свою успешность. Подробная информация о выборке и результатах опроса представлена в параграфе 2.2.2.

Далее будет проведено описание результатов пространственного и социально-экономического анализа города Старая Русса и опросов местных жителей и туристов.

2.2.1 Положение Старой Руссы сегодня

Историческая справка о городе [8]

Старая Русса — малый город областного значения в Новгородской области России, административный центр Старорусского муниципального района. Старая Русса сегодня остается крупнейшим населенным пунктом Старорусского района и третьим по числу жителей городом Новгородской области — численность населения по данным за 2018 год составляет 28 483 человека.

У города крайне богатая история. Археологические раскопки культурных слоев в данной местности говорят о том, что поселения на месте Старой Руссы начали формироваться еще в X веке. А уже в XII веке Руса была достаточно развитым городом с широкими торговыми связями и ремесленным производством. Город также является одним из пяти древнерусских городов, где обнаружены берестяные грамоты. Раскопки данных слоев производятся и по сей день.

Первые упоминания города в летописях относятся к 1167 году. В этот период Руса была опорным пунктом торгового пути «Из Руси в Новгород» (под Русью новгородцы понимали земли, лежащие к юго-востоку от Новгорода). Название «Старая Русса» закрепилось за городом в XV веке. Главным занятием и ремеслом жителей многие столетия оставалось солеварение: для этого вплоть до XIX века в городе развивалась инфраструктура и мануфактурные мощности.

К середине XIX века на смену «городу солеваров» пришел «город-курорт». Основанный на уникальных для северо-западной и центральной части России бальнеологический курорт стал довольно популярным местом для отдыха, благодаря чему Старая Русса вскоре стала и заметным центром культурной жизни.



Рис. 9 *Общий вид на историческую часть города*

Источник: [Новгородские ведомости, электронный ресурс] [4]

За последующие 90 лет после открытия в 1821 году, курорт Старая Русса успели посетить М. Горький, Добролюбов, сыновья Александра II и, конечно, Ф.М. Достоевский. Старая Русса стала для драматурга летним домом: именно здесь писатель закончил «Бесов», полностью написал «Подростка» и «Братьев Карамазовых» (под именем города Скотопригоньевск в последнем скрывается сама Старая Русса).

После практически полного разрушения во время Великой Отечественной Войны, город был восстановлен. Помимо курортного центра появилось несколько довольно больших промышленных предприятий и жилых районов массового советского жилья. Крупнейшими предприятиями района стали: Старорусский МИЗ, ООО «Завод Химмаш», АО «Старорусприбор», Авиационно-ремонтный завод «123 АРЗ». Однако сегодня город испытывает довольно большие трудности в сфере трудоустройства населения и предоставления качественных мест приложения труда — эта ситуация будет описана в дальнейших частях работы.

Территориально-пространственная характеристика

Старая Русса находится в 99 км. от Великого Новгорода (Северо-Западный федеральный округ), к югу от озера Ильмень, в месте впадения реки Порусья в реку Полисть. Через город проходит несколько автомобильных магистралей регионального значения, а также железная дорога.



Рис. 10 Старая Русса на карте Новгородской области

Источник: [Официальный сайт администрации МО Старая Русса]

До основных городов Северо-Запада России, а также Москвы можно добраться автотранспортом либо поездом. На территории города также располагается взлетно-посадочная полоса с твердым покрытием, принадлежащая авиаремонтному заводу (ОАО «123 авиационный ремонтный завод») и не используемая в настоящий момент для пассажирских перевозок. Расстояние до крупных городов и время в пути указаны в **таблице 6**. Данные характеристики могут играть важную роль при определении туристического потенциала города.

Таблица 6 Расстояние от Старой Руссы до крупных городов

Город отправления	Расстояние	Время в пути в зависимости от вида транспорта
Великий Новгород	96,5 км	1 час 20 минут на автомобиле либо автобусе (без пересадок)
Санкт-Петербург	300 км	3 часа 30 минут на автомобиле, 5 часов на автобусе (без пересадок)
Москва	570 км	6 часов 30 минут на автомобиле, 8 часов на поезде
Псков	220 км	2 часа 40 минут на автомобиле, 3 часа на поезде

Источник: [составлено автором]

Далее перейдем к анализу внутренней территории города. Как уже было отмечено, город обладает огромной архитектурно-исторической и культурной ценностью, основные

объекты, представляющие интерес и для создания концепции развития туристического направления, и для привлечения инвестиций, расположены в центральной части города, схема которой представлена на **приложении 4**.

В целом объекты, расположенные на данной территории и представляющие интерес для анализа (выявления уникальных факторов конкуренции и точек роста), можно разделить на 3 группы:

- Объекты, связанные с жизнью и творчеством Ф.М. Достоевского. В данную группу входят дом-музей Достоевского, научно-культурный центр, памятник писателю, дом Грушеньки (из романа «Братья Карамазовы») и в целом историческая часть города, по которой, гуляя, проводил свободное время писатель. И объекты, и «старорусский» стиль жизни в городе могут стать основой для привлечения в город не только любителей творчества Достоевского, но и всех, кто заинтересован в русской словесности и философии.
- Историко-религиозные сооружения. Подавляющее большинство ценных исторических построек Старой Руссы — религиозные храмы. В их число входят: Троицкая церковь, Георгиевская церковь, оставшиеся строения древнего Спасо-Преображенского монастыря, Воскресенский собор и ряд других построек. Данные сооружения представляют огромную историко-культурную ценность и могут стать одним из главных факторов привлечения туристов-паломников православия в город.
- Курортно-рекреационная зона. В целом расположена на юго-востоке центральной части города: представляет собой лесопарковую зону с отелем, вестибюлями минеральной воды и спа-центром на территории. Большое историческое значение имеет Муравьевский фонтан — один из самых больших открытых источников минеральной воды в Европе. Исследованиями и многолетним опытом доказана польза лечения минеральными водами — существующая инфраструктура может стать базой для дальнейшего развития курортного направления.

В целом, основная часть историко-культурных ценных объектов расположена в районе Соборной площади и ближайших улиц (*рис. 11*).

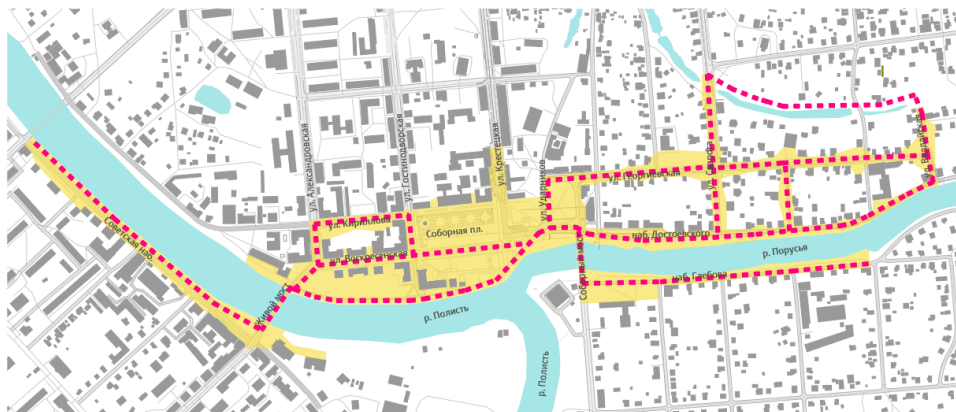


Рис. 11 Основной туристический маршрут города

Источник: [Студия Артемия Лебедева] [13]

Некоторые туристы, эксперты и сами жители города (подробнее — в опросе в следующих частях данной работы) отмечают, что общественная среда в этой части города, несмотря на ее центральное расположение, недостаточно благоприятна для проведения свободного времени / созерцания построек и других достопримечательностей. По мнению жителей и туристов, территории не хватает «связанности» элементов (например, отсутствует единая система навигации в районе) и качественной среды (на территории не хватает малых архитектурных форм, качественного освещения и т.д.; дорожное покрытие и состояние тротуаров оставляет желать лучшего; фасады многих зданий также находятся в удручающем состоянии; ухудшают вид и неконтролируемые рекламные растяжки и конструкции; в городе также отсутствуют набережные и облагороженные подходы к водным ресурсам — рекам Полить и Порусья). В целом, данные факты негативно сказываются на общем восприятии данной территории.



Рис. 12 Фотофиксация фактов наличия проблем благоустройства территории

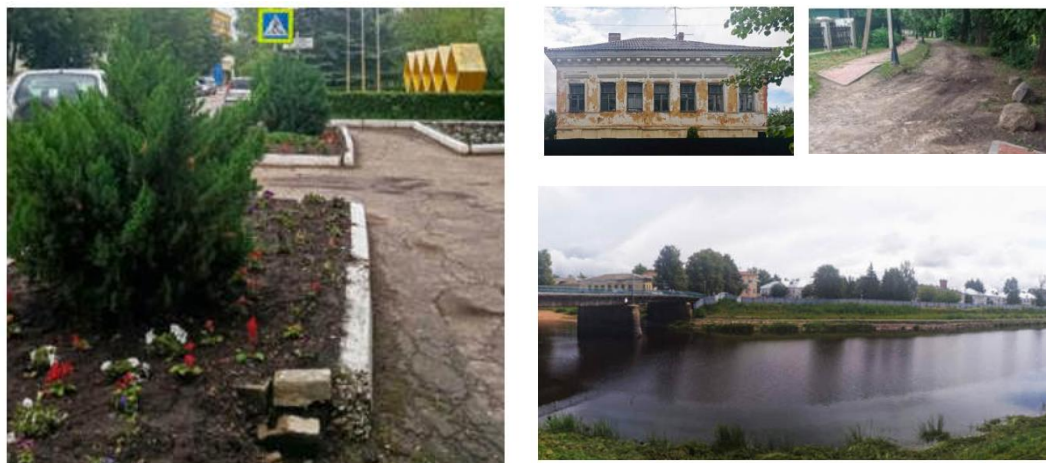


Рис. 12 Фотофиксация фактов наличия проблем благоустройства территории
(продолжение)

Источник: [Студия Артемия Лебедева] [13]

Социально-экономическое положение

На основе анализа статистических данных регионального подразделения Росстат, а также информации с официального сайта администрации Старая Русса (в частности, стратегии развития старорусского муниципального района до 2030г.) можно сделать вывод о том, что в целом положение города соответствует основным трендам развития ситуации в российских малых городах — они были описаны в параграфе 2.1.

Так, например, анализ демографической ситуации (**приложение 5**) показывает, что в этой сфере наблюдается целый ряд проблем, ставящих под сомнение дальнейшее устойчивое и успешное развитие города:

- Общее снижение численности населения города (за последние 17 лет население уменьшилось на 22% — **рис. 13**)

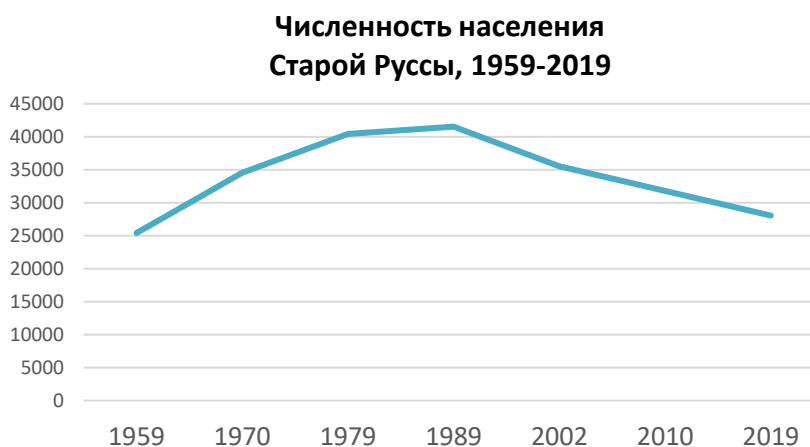


Рис. 13 Динамика численности населения Старой Руссы за 60 лет

Источник: [Росстат, 2019] [41]

- Превышение смертности над рождаемостью (число умерших практически в 2 раза превышает число родившихся)
- Миграционная убыль населения (каждый год из района в среднем уезжает на 200 человек больше, чем приезжает)
- Увеличение доли населения пенсионного и предпенсионного возраста (на 8% увеличилась доля нетрудоспособного населения за последние 8 лет)

Старая Русса и прилегающий район стремительно теряют людей — главную ценность территорий по мнению многих исследователей (см. Котлер и первую главу данной работы). Особенно важно отметить, что большинство из тех, кто добровольно покидает город, — наиболее экономически-активные и трудоспособные люди в возрасте от 16 до 49 лет. Остановить их отток необходимо для стабильного развития города и повышения общего уровня благосостояния и качества предоставляемых благ для пользователей территории.

Во многом, данный отток можно связать с недостатком мест приложения труда: средние и крупные промышленные предприятия, расположенные в городе, либо сокращают штат, либо и вовсе закрываются или переезжают в Великий Новгород. Так, например, за последние несколько лет Старорусский МИЗ прекратил свое существование, Завод «Химмаш» сократил число сотрудников, Завод «Старорусприбор» перевел производство в В. Новгород, а крупнейшее предприятие авиационно-ремонтного завода, дающего 70% от общего объема реализации продукции города, ждет реструктуризация подразделений. Как следствие, наблюдается снижение объема инвестиций в основной капитал производственных компаний [53]. Среди основных причин — макроэкономическая ситуация в отраслях обрабатывающей промышленности, логистические затраты и отсутствие возможностей для поддержки основных предприятий городскими властями.

С другой стороны, возникают возможности для роста числа занятых и показателей операционной деятельности в сфере туризма и обслуживания. Для этого имеются все предпосылки. На данный момент в городе существует 4 объекта размещения с общим числом мест размещения — 850 мест. Подавляющее большинство номеров (670 мест) находится в гостиничном комплексе бальнеологического курорта [9]. В городе располагается 12 объектов общественного питания, представляющих обслуживание в сегменте «низкий» и «средний». На территории Старорусского района работе 5 туристических агентов: 3 фирмы работают на отправку туристов по России и за рубеж, а 2 — на прием российских и иностранных туристов.

Отдельно хочется отметить один из туристических операторов города — ООО «Городской Центр Туризма», который был создан при поддержке местной администрации в 2011 году. Именно данный центр занимается текущим продвижением города и разработкой мероприятий по увеличению туристического потока. Автором данной работы были проанализированы некоторые документы по развитию туризма, подготовленные центром и его «Фондом развития Старой Руссы».

Туристическая сфера — одна из немногих в Старой Руссе, которая заявляет о планах по развитию. Например, в СМИ и Градостроительном плане говорится о планах по строительству на территории района еще 2-х современных курортов: реабилитационный центр (Царицынский источник) и курорт на площадке «Минеральная», где точно также будут функционировать соленые озера для образования целебных грязей. Это может увеличить и туристический поток, и инвестиции, и число рабочих мест для местных жителей.

Говоря о текущих результатах туристической деятельности, можно подчеркнуть тот факт, что Старую Руссу в 2019 и предыдущих годах (2016-2018) посетило примерно одинаковое количество экскурсантов и туристов — около 105 тыс. человек. При этом, подавляющее большинство из данного числа — экскурсанты, приехавшие на один день без размещения в гостиницах или курортной зоне города. И само число приезжающих с туристическими целями, и число тех, кто остается в городе хотя бы на 1 ночь, имеет огромный потенциал для роста. А это, в свою очередь, может привести к росту благосостояния всего города. Как пример, в данной работе уже приводилась информация по городу Суздаль во Владимирской области: инфраструктура города с 10 000 населением принимает более полутора миллиона туристов и экскурсантов в год, принося большую часть муниципального дохода, создавая рабочие места и повышая уровень жизни.

В целом, опираясь на факторы привлекательности и параметры их оценки, выявленные в первой главе данной работы, можно сказать, что Старая Русса, как и многие малые города, находится в довольно тяжелой ситуации: население города стареет и убывает, промышленные предприятия сокращают штат или закрываются, инфраструктура и общественная городская среда требуют срочного обновления и ревитализации. Однако, подает надежды туристическая сфера города, развитие которой отражает общий тренд на рост популярности внутреннего туризма среди россиян.

2.2.2 Исследование пользователей территории

Далее перейдем к анализу результатов 2 методов исследования ключевой внешней массовой категории пользователей города — туристов. Для полноты исследования было принято решение изучить и категорию посетивших город туристов (с помощью анализа

отзывов на интернет-площадках), и категорию тех туристов, которые еще не посетили Старую Руссу (с помощью проведенного интернет-опроса).

Контент-анализ отзывов посетивших туристов

Для получения качественных и количественных данных о восприятии объектов, представляющих туристический интерес, был проведен контент-анализ отзывов на специализированных ресурсах (приведены в параграфе 2.2). Данные площадки являются не только инструментами для оценки объектов туристической привлекательности, но также становятся дополнительным инструментом в продвижении дестинации — согласно упомянутым исследованиям и проведенному опросу, люди склонны опираться на отзывы в Интернете при планировании путешествий.

Всего было изучено и принято во внимание порядка 500 отзывов, комментариев и оценок, оставленных на 5 исследуемых интернет-площадках. Большинство из них (287 отзывов, комментариев и оценок) было оставлено на ресурсе Tripadvisor, площадка Pansion.ru, в свою очередь, имеет 196 отзыва и оценки непосредственно курорта «Старая Русса» (однако, большинство из них датировано 2016 годом и ранее — данный факт необходимо принимать во внимание).

Так как все площадки имеют свои агрегаторы количественных оценок (оценка посещения от 1 до 5, где 5 — наивысшая оценка), использование программ для подсчета общего рейтинга не потребовалось. Там, где существовали различия в количественном рейтинге, выявлялась средняя оценка по всем площадкам.

В роли источников качественных данных выступают текстовые комментарии пользователей площадок. Во многих комментариях некоторые описания объектов и явлений несли позитивную или негативную коннотацию — это было отражено в колонках «сильные и слабые стороны», а также «образная карта», которая раскрывает основные описательные характеристики конкретного объекта. Анализ также предполагает выявление главных ассоциаций, связанных с исследуемым местом. Результаты контент-анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 Результаты анализа интернет-отзывов о старорусской дестинации

Объект	Средний рейтинг и количество оценок	Ключевые сильные и слабые стороны объекта с точки зрения туристов	Образная карта (ассоциации объекта)
Курорт Старая Русса (АМАКС)	3.15 (347 оценок)	<i>Сильные стороны:</i> программы лечения, наличие минеральных источников воды и грязи, профессионализм врачей и мед. персонала <i>Слабые стороны:</i> качество	Лечение, грязи, минеральная вода, отдых, восстановление, советский санаторий, отдых для всей семьи, спокойствие, традиции

		сервиса нестабильно; номерной фонд в ряде корпусов нуждается в обновлении; не хватает развлечений и разнообразных опций питания	
Курортный парк	4.3 (73 оценки)	<p>Сильные стороны: большая территория с богатым природным ландшафтом, открытые для просмотра плантации грязи, наличие бювета</p> <p>Слабые стороны: нехватка элементов благоустройства и навигации, мест для развлечений детей; платный вход для посетителей при отсутствии очевидных улучшений в парке;</p>	Муравьевский фонтан, природа, питьевые источники, здоровье, свежий и чистый воздух, тишина, озера, советский дух, птицы
Дом-музей Ф.М. Достоевского	4.4 (95 оценок)	<p>Сильные стороны: открывает новый взгляд на творчество писателя, профессиональные экскурсоводы, аутентичная среда вокруг музея, воссозданные интерьеры и вещи писателя</p> <p>Слабые стороны: отсутствие интерактивных элементов и новых технологий; небольшое пространство; экспозиция не обновляется — нет интереса посетить более одного раза</p>	Аутентичность, творчество, камерность, патриархальность, душевность, место силы
Религиозные сооружения	4.5 (88 оценок)	<p>Сильные стороны: большое разнообразие церквей и соборов, их относительно приемлемое состояние; наличие уникальных объектов (например, самой большой выносной православной иконы)</p> <p>Слабые стороны: неразвитость системы гидов и экскурсий по местам паломничества</p>	Традиции, православие, история, древность, чистота, тишина, намоленное место, путешествие во времени, спокойствие

Источник: [составлено автором]

Также такие площадки как Otzovik и Komandirovka содержат отзывы посетителей о городе в целом. К сожалению, выборка данных отзывов небольшая и не позволяет сделать какие-либо выводы по количественным данным (например, город как единый объект получил 4.4 из 5 на сайте Отзовик на основании всего 10 отзывов), но могут стать источниками для дополнительных качественных сведений. Среди них можно отметить:

- Восприятие города как многослойного исторического поселения, сравнение с фениксом: *«Прослушав экскурсию об этом городе пришло на ум сравнение с птицей Феникс. Первое упоминание о нем было в двенадцатом веке. И с тех пор кто только его ни жег, ни грабил, ни разорял и литовцы и шведы и свои тоже. Но город восстанавливался каждый раз»*
- Проблемы с благоустройством (освещением и навигацией) мешают развитию прогулочных маршрутов. К примеру, в вечернее время: *«...но так как город очень плохо освещен, народу на улицах немного, побоялись заблудиться и вернулись в гостиницу», «приезжая с ребенком совершенно негде с ним прогуляться, отсутствуют самые обычные и бесплатные дворовые площадки»*
- В целом, из минусов подавляющее большинство касается работы местной администрации и отсутствии подобающей инфраструктуры: *«Нет настоящего любящего свой город руководителя», «дороги не очень в хорошем состоянии, ..., ухаб на ухабе, едешь и временами боишься где-нибудь колесо свое оставить»*
- Замедленный ритм жизни и ориентация предоставляемых курортных услуг на старшее поколение: *«Ориентирован он конечно же не на молодежь, а вот старшему поколению скучно не будет...», «Такого умиротворяющего места, как набережная Порусь, около музея Достоевского я не встречал никогда. Старинные дома всего в нескольких метрах от реки, деревья, склонившиеся над спокойной водой, тишина...»*

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том туристические объекты города представляют большой интерес для посетителей и в целом оцениваются ими положительно. Исключение составляет курорт «Старая Русса», оценка которого существенно ниже остальных объектов: во многом это связано с несоответствующим уровнем сервиса и системой питания. Также гости города отмечают недостаточный уровень благоустройства городской среды. Данные проблемы приняты во внимание для составления рекомендаций и формировании маркетинговых направлений работы с туристами и инвесторами. Более того, собраны основные карты ассоциаций, связанных с данными объектами — полученная информация будет использована при разработке концепции позиционирования территории.

Опрос потенциальных туристов

Для получения количественных данных о потенциале Старой Руссы как туристической дестинации и определения существующих сегментов рынка внутреннего туризма был проведен опрос путем анкетирования.

Главными задачами можно определить следующее:

- Выяснить основные демографические и поведенческие характеристики респондентов, представляющих различные группы потенциальных туристов, и определить существующие рыночные сегменты внутреннего туризма
- Выяснить текущий уровень узнаваемости города среди потенциальных туристов
- Выявить, насколько привлекателен город как туристическое направление для разных сегментов. Протестировать ценностные предложения «Старая Русса» как отдельная дестинация vs. «Старая Русса» в рамках пакетного предложения.

Всего было собрано 207 ответов. Наблюдения были проанализированы с помощью компьютерной программы IBM SPSS Statistics. Благодаря методу ограничения и квотирования выборки, были достигнуты схожие с генеральной совокупностью социально-демографические характеристики. Данные сходства можно выявить в следующем: средний возраст респондента выборки — 36,1 лет, медиана — 34 года (общий показатель среднего возраста населения России — около 40 лет [41], при этом путешествия и туристический отдых предпочитают люди молодого возраста [47] — этим можно объяснить более молодую аудиторию выборки). Гендерное распределение также отражает общее положение половозрастной структуры населения РФ. Также в опросе приняли участие проживающие разных населенных пунктов России: большинство туристов представляют Москву и Петербург — эти же данные приводят в своих исследованиях туристов крупные аналитические агентства [32]. С более подробными социально-демографическими характеристиками распределения выборки можно ознакомиться в **приложении 6**. В целом, данную выборку можно считать репрезентативной и отражающей общее положение дел на рынке туризма.

Далее перейдем к анализу поведенческих и психографических характеристик респондентов. Данные характеристики можно рассмотреть в следующих аспектах: (1) основные цели путешествий по России, (2) каналы получения информации для принятия решений о путешествии, (3) наличие и характеристика компании для путешествия, (4) способ организации путешествия, (5) важность критериев оценивания привлекательности

дестинации. До осуществления сегментации можно рассмотреть данную выборку в целом по упомянутым выше характеристикам, тестируя при этом различные гипотезы, исходя из изученных особенностей города Старая Русса:

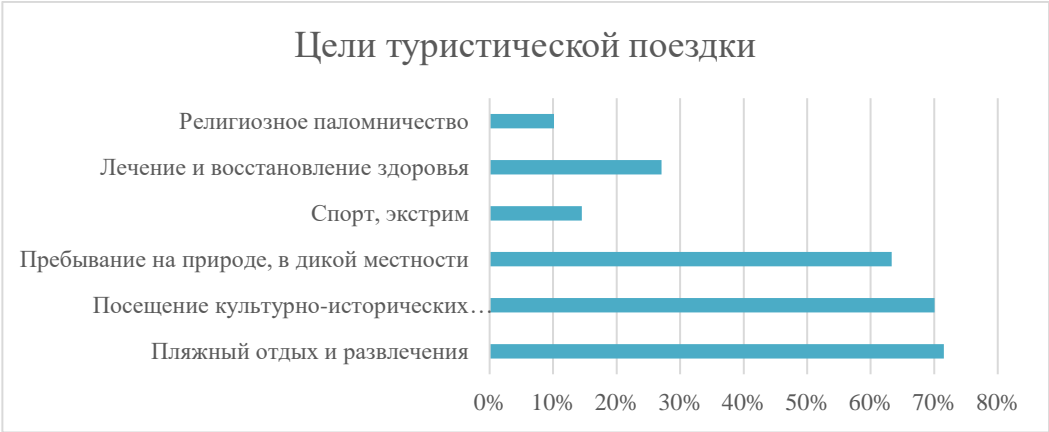


Рис. 14 Основные цели туристической поездки респондентов

Источник: [составлено автором]

Как показано на рис. 14, пляжный отдых, культурная поездка и пребывание на природе являются 3 самыми популярными целями — их отметили более 60% респондентов. Паломничество, поездки в спортивных целях и для лечения можно назвать нишевыми, однако популярность лечения как цели немного выше.

Исходя из наличия на территории Старой Руссы курорта и культурных объектов, необходимо подробнее рассмотреть цели и ее корреляцию с демографическими характеристиками респондентов. Проведем тестирование на наличие корреляций между целями и возрастными категориями (рис. 15). Как показывает тестирование гипотез, относительно значимые связи (с коэффициентом значимости $p > 0.05$) между целевым интересом и возрастной группой имеются у целей «Здоровье», «Культура» и «Религия», однако они присутствуют не так выражено (коэффициент корреляции < 0.4). Эта информация будет взята во внимание при создании профилей сегментов.

		Корреляции						
		Возрастная категория	health	entertainment	culture	nature	sports	religion
Возрастная категория	Корреляция Пирсона	1	,337**	-,024	-,232**	-,111	-,179**	,238**
	Знач. (двухсторонняя)		,000	,734	,001	,110	,010	,001
	N	207	207	207	207	207	206	207

Рис. 15 Оценка корреляции между целями поездки и возрастной группой

Источник: [составлено автором]

Следующим интересующим аспектом является то, какими каналами распространения информации пользуются туристы в ходе процесса принятия решения о

туристической поездке и выборе дестинации. На рис 16. показано, что подавляющее большинство респондентов предпочитает доверяться мнению близких и друзей, а также информации в Интернете.



Рис. 16 Основные источники информации в процессе принятия решения о поездке
Источник: [составлено автором]

Проведенные корреляционные тесты не выявили взаимосвязи между возрастной группы и каналом информации. Исключение составили социальные сети: например, как показывает дополнительный U-тест критерию Манна-Уитни, существует значимое различие (значимость составила 0.001) между количеством респондентов 18-25 лет и 40 лет и старше, использующих социальные сети для выбора дестинации. Данный факт можно связать с общей распространенностью использования социальных сетей в указанных возрастных категориях.

Далее рассмотрим то, каким образом осуществляется планирование и осуществление путешествий по России. Как показано на рис. 17, подавляющее большинство респондентов готово самостоятельно организовать своей следующее путешествие по Стране. Лишь треть обращается за помощью к профессиональным структурам и лицам.

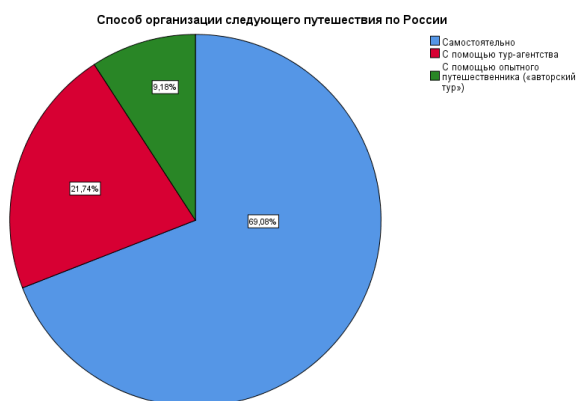


Рис. 17 Способ организации респондентами следующего путешествия по России
Источник: [составлено автором]

Далее на основе поведенческих и социально-демографических показателей («Возрастная группа», «Доходы», «Наличие детей», «Цель поездки», «Важность критериев дестинации») был проведен кластерный анализ, выделивший группы респондентов, чьи названия и доля в распределении отображены в **таблице 8**. Более подробные профили сегментов представлены в **приложении 7**.

Таблица 8 Сегментация потенциальных туристов

Название сегмента	Доля сегмента в выборке
Активные	38,6%
Экотуристы	9,4%
Культурные	30,1%
Паломники	7,0%
Лечащиеся	14,9%

Источник: [составлено автором]

Данные сегменты будут проанализированы на привлекательность и возможность удовлетворения их потребностей городом Старая Русса в Главе 3 данной работы. В ходе данной оценки будут также определены целевые сегменты для маркетинга территории.

Второй задачей данного опроса является оценка уровня осведомленности о городе и его бренде. Для этого респондентам был задан вопрос о том, слышали ли они название «Старая Русса» и факты о городе; бывали ли они в городе до этого. Результаты и распределение ответов показаны на рис. 18.



Рис. 18 Уровни осведомленности о Старой Руссе среди респондентов

Источник: [составлено автором]

Можно сделать вывод о том, что большая часть респондентов никогда не слышала о городе: вспомнить название города не смогли более 53% респондентов. Это говорит не только о проблеме низкой узнаваемости бренда города, но и о большом потенциале для

развития — при правильно подобранном маркетинговом инструментарии, известность города может вырасти и привести к росту туристического потока.

Наконец, после оценки узнаваемости города среди респондентов, была оценена заинтересованность в посещении города. Исходя из того, что большинство респондентов не было знакомо с информацией о Старой Руссе, а во многих случаях, даже не слышало такого названия, в текст анкеты был включен информационный блок, который в краткой форме представлял город и его ключевые объекты аттракции (информационный блок также отображен в версии анкеты, доступной в приложениях данной работы). После прочтения материала о городе, респондентам было предложено оценить по 5-ти бальной шкале заинтересованность в посещении города. При этом посещение Старой Руссы рассматривалось с точки зрения нескольких форматов: 1) в рамках пакетного предложения (например, «Новгород — Старая Русса — Валдай»), 2) в рамках посещения города на несколько дней, 3) в рамках проведения в городе недели и более. Исходя из проведенной сегментации данные результаты предлагается рассматривать отдельно по возрастным категориям (**рис. 19**):

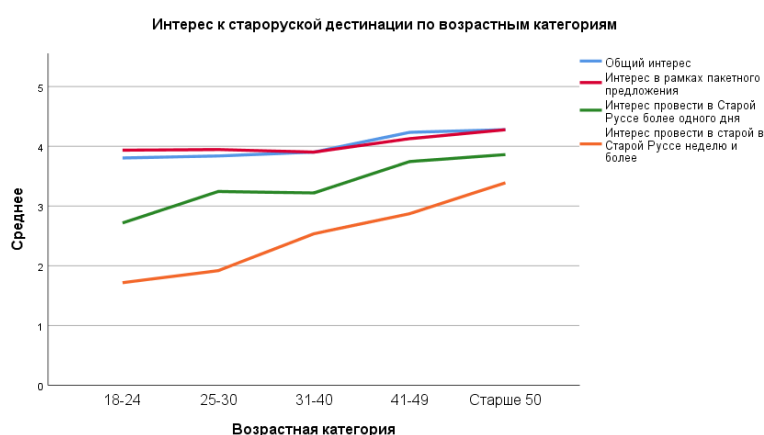


Рис. 19 *Заинтересованность в посещении Старой Руссы по возрастным категориям*

Источник: [составлено автором]

На графике заметны различия в заинтересованности разных групп респондентов. Эти различия подтверждаются проведенными тестами распределения независимых выборок (**таблица 9**) — лишь интерес в рамках пакетного предложения не имеет значимых отличий в представленных возрастных категориях.

Таблица 9 Проверка гипотез о различиях в интересе
возрастных групп к Старой Руссе

Итоги по проверке гипотезы				
	Нулевая гипотеза	Критерий	Значимость	Решение
1	Распределение Общий интерес является одинаковым для категорий Возрастная категория.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,000	Нулевая гипотеза отклоняется.
2	Распределение Интерес в рамках пакетного предложения является одинаковым для категорий Возрастная категория.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,111	Нулевая гипотеза принимается.
3	Распределение Интерес провести в Старой Руссе более одного дня является одинаковым для категорий Возрастная категория.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,000	Нулевая гипотеза отклоняется.
4	Распределение Интерес провести в старой в Старой Руссе неделю и более является одинаковым для категорий Возрастная категория.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,000	Нулевая гипотеза отклоняется.

Выводятся асимптотические значимости. Уровень значимости равен ,050.

Источник: [составлено автором]

На основании этого можно сделать вывод, что в целом интерес к Старой Руссе выше у более старших поколений респондентов: скорее всего, их привлекает возможность лечения и отдыха на курорте, а также общее спокойствие и замедленный темп жизни — именно данные факторы и цели чаще отмечали представители старших возрастных групп. Необходимо также отметить тот факт, что посещение города в рамках некого тура по нескольким городам Северо-Запада России вызвало наибольшую заинтересованность среди всех возрастных категорий. Это необходимо учитывать при создании маркетинговой стратегии.

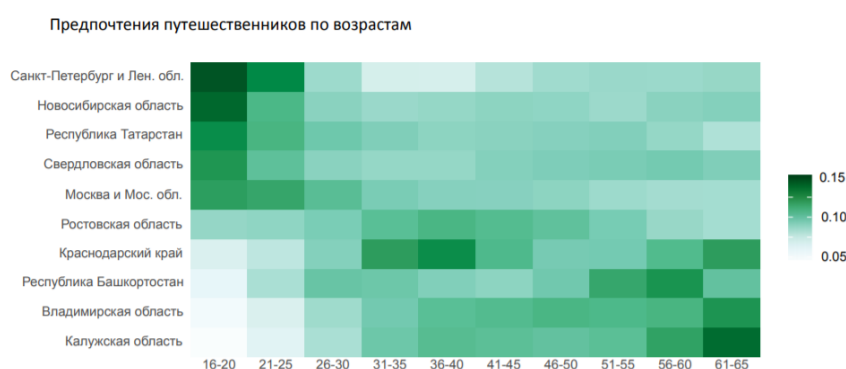


Рис. 20 Предпочтения путешественников по возрастам

Источник: [Аналитический центр Сбербанка, 2019] [18]

Вывод о популярности среди старшего поколения также можно сравнить с выводами исследования, проведенного Сбербанком в 2018 году (**рис. 20**): аналитики банка оценивали предпочтения пользователей банковских карт в выборе туристической дестинации. Было выявлено, что более старшие путешественники склонны выбирать

Владимирскую и Калужскую области, которые по своим характеристикам и существующим туристическим объектам схожи с Новгородской областью и Старой Руссой.

Выводы по Главе 2

В данной главе был осуществлён комплексный анализ текущего состояния города Старая Русса. В ходе анализа положения малых городов, к которым относится и объект исследования, был выявлен ряд проблем, угрожающих дальнейшему развитию не только самих поселений, но и сопряженных территорий, центрами активности которых являются малые города. Были также приведены основные преимущества малых городов перед более крупными населенными пунктами.

Затем масштаб рассмотрения текущего состояния объекта исследования был увеличен до непосредственно города Старая Русса. В исследовании территории и ее пользователей были использованы различные методы, включающие в себя пространственно-территориальный анализ, анализ социально-экономического положения объекта исследования, а также контент-анализ комментариев посетивших туристов и анализ проведенного опроса среди потенциальных туристов города.

Было выявлено, что территория в настоящее время сталкивается с рядом серьезных проблем, основным итогом которых является стремительный отток экономически-активного населения и переезд промышленных предприятий. В то же время, были отмечены основные точки роста Старой Руссы, которые в основном сконцентрированы на развитии туристического кластера на данной территории. Обозначенные жесткие и мягкие факторы привлекательности города, а также информация о текущем восприятии города туристами будут использованы в следующей главе для разработки комплекса рекомендаций по привлечению туристических и инвестиционных потоков и ревитализации дестинации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА СТАРОЙ РУССЫ

Обозначив основные проблемы и точки роста в ходе многостороннего анализа территории и ее основных массовых пользователей, автор работы пришел к выводу, что исправить ухудшающееся положение Старой Руссы может привлечение туристических потоков. Интерес среди туристов, в идеальной модели, будет подкреплён работой администрации и местного туристического центра по привлечению инвестиций, что в конечном итоге приведет к повышению благосостояния города. И помочь в решении данной задачи, как было выявлено в теоретической части работы, может маркетинговый подход и маркетинговые методы.

Однако, на сегодняшний день в городе отсутствует конкретная маркетинговая стратегия, хотя ведутся работы по началу ее разработки местным центром развития туризма². Данная глава закрепляет всю собранную в ходе исследования информацию для создания рекомендаций по разработке маркетинговых методов привлечения туристов и инвестиций.

3.1 Цели маркетинга Старой Руссы

Как было выявлено в ходе этапа анализа существующих практик стратегического территориального маркетинга, а также теоретической базы и работ ведущих исследователей в данной области, маркетинговая стратегия и методы городской территории не могут существовать сами по себе — для эффективности и реализуемости они должны быть «вплетены» в общее социально-экономическое стратегическое планирование города. И в данном случае подобный факт играет положительную роль во всем маркетинговом процессе — большинство российских городов не имеют четко сформулированные маркетинговые стратегии, однако у всех них по законодательным требованиям существует ряд документов, прописывающих стратегические планы развития города — социально-экономические и градостроительные аспекты.

Старая Русса, в свою очередь, также имеет базовые документы пространственного и социально-экономического развития — Градостроительный план (версия 2014 года) и Стратегию социально-экономического развития Старорусского муниципального района до 2030 года соответственно. Ознакомление с ними позволяет принять решение о том, каким образом включать маркетинг в достижение основных целей работы администрации города.

² Данная информация была получена в ходе беседы с директором «Центра городского туризма»

Исходя из изученных документов, основной целью разработки и реализации управленческих городских стратегий является «повышение уровня и качества жизни населения, формирование благоприятных условий социально-экономического развития на долгосрочную перспективу». Миссия сформулирована следующим образом: «Старая Русса и Старорусский район – территория привлекательная для бизнеса и инвестиций, санаторно-курортный, оздоровительный и туристический центр с конкурентоспособной и экологически чистой промышленностью» [53]. Именно в миссии (которая по сути своей скорее является видением, отвечая на вопрос «Кто мы?», а не «Зачем мы?») подтверждается факт того, что и администрация, и консультанты, отвечающие за стратегию, видят будущее развитие Старой Руссы в туризме: город в идеале представляет собой известный туристический центр. Поэтому маркетинговые методы, направленные на привлечение туристических потоков (которые, в свою очередь, привлекут инвестиции), могут органично дополнить стратегические планы администрации города и центра по развитию туризма.

На основе общей миссии можно сформулировать туристически-ориентированную миссию маркетинга города (отвечающую на вопрос «Зачем мы?»): «Исторически богатый город-курорт Старая Русса, являясь источником здоровья и культуры, в своем стремлении увеличить благополучие горожан и гостей, с искренней заботой наполняет их физической силой и позитивными эмоциями».

На основе проведенного анализа, выявленных факторов привлекательности и упомянутой ранее концепции «пути клиента» (customer journey), можно также сформулировать основные цели осуществления маркетинга Старой Руссы — они связаны с результатами увеличения привлекательности в первую очередь среди туристов, которые затем привлекут и инвестиционные потоки. Цели представлены на **рис.21**.

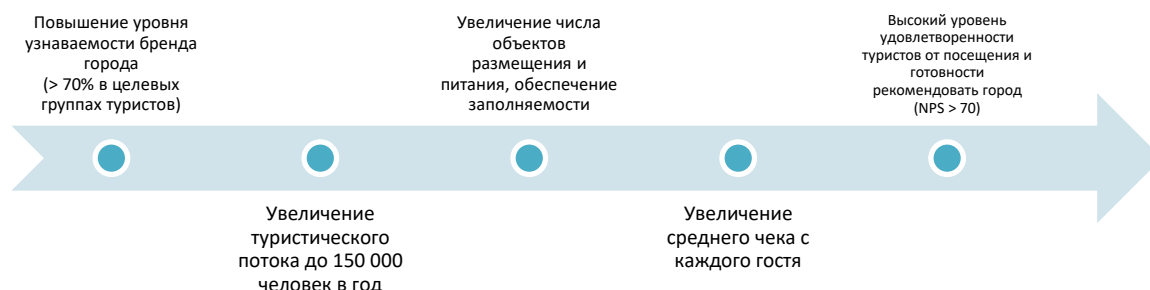


Рис. 21 Основные цели маркетинга Старой Руссы как туристической дестинации до 2022 года, выстроенные в концепции «пути клиента»

Измерять данные цели предполагается различными инструментами: 1) количественные данные о туристическом потоке, числе объектов размещения и питания, а также их заполняемости будут собираться существующим центром по развитию туризма, а также профильными ведомствами и комитетами администрации; 2) данные о субъективных характеристиках восприятия города туристами (узнаваемость, удовлетворенность от посещения, готовность рекомендовать город) следует получать в ходе опроса потенциальных туристов (анкета в приложении 6 может стать основой для подобного опроса), а также «exit-опроса» туристов, покидающих город (например, путем распространения специальных анкет на стойках информации, в отелях и туристических агентствах).

3.2 Концепция позиционирования

В ходе проведенного исследования территории и кластерного анализа потенциальных туристов на основе некоторых социально-демографических и психографических параметров (возраст, семейное положение, уровень доходов) были определены основные сегменты тех туристов, которые могли бы внести свой вклад в увеличение туристических потоков Старой Руссы.

Как отмечается в работах исследователей территориального маркетинга, рассмотренных в первой главе данной работы, для разработки эффективной и реализуемой стратегии города, необходимо выбрать наиболее привлекательные целевые сегменты, на привлечение которых и будут нацелены все маркетинговые усилия. На основе открытых данных, а также экспертной оценки местной администрации и центра по туризму, была сформирована матрица оценки сегментов по критериям привлекательности конкретного сегмента для города и возможности удовлетворения потребностей сегмента (возможности создания конкурентного преимущества на основе тех факторов привлекательности, которыми располагает Старая Русса сегодня). Результаты распределения сегментов отображены в матрице **таблицы 10**.

Таблица 10 Оценка привлекательности сегментов

	Низкие возможности	Средние возможности	Высокие возможности
Низкая привл-ность			
Средняя привл-ность	«Активные»	«Экотуристы»	«Паломники»
Высокая привл-ность		«Культурные»	«Лечащиеся»

Источник: [составлено автором]

С точки зрения возможности создания конкурентного преимущества и оценённой привлекательности сегмента, для Старой Руссы целевыми сегментами предлагается считать следующие: любители курортно-лечебного отдыха («лечащейся»), «паломники» и любители культурно-познавательного отдыха («культурные»). Именно данные сегменты представляют наибольший интерес с точки зрения соотношения возможных выгод от увеличения потока и имеющейся ограниченной базы факторов привлекательности (подходящих конкретно для упомянутых групп).

Следующим после выбора целевых рынков этапом является определение непосредственно концепции позиционирования — описание того, как наиболее успешно привлечь выбранные сегменты и занять в их восприятии и сознании конкурентоспособное место посредством предоставления соответствующей ценности и сообщения о ней. Важно также отметить и то, что позиционирование должно быть долгосрочно устойчивым — только поступательное и четкое движение и применение маркетинговых методов поможет закрепить желаемый образ в сознании пользователей.

Старая Русса имеет целый ряд конкурентных преимуществ, которые могут стать основой для аргументации позиционирования территории среди целевых сегментов. В действительности, у города имеется несколько групп факторов, на основе которых можно построить новую концепцию, их описание было приведено в части исследования территории. В этом и заключается сильное конкурентное преимущество города — в Старой Руссе сочетается и возможность прохождения лечения с помощью уникальных целебных источников вод и грязей (отдых на курорте, чистая экология), и богатая культурная составляющая (наследие Достоевского и религиозные сооружения). До целевых групп необходимо донести именно это эксклюзивное сочетание разных аспектов туризма — «посещая наш город, вам не придется выбирать между отдыхом на курорте и богатой культурно-познавательной программой».

Исходя из данного конкурентоспособного положения, необходимо сформировать гибридную концепцию позиционирования, базирующуюся на общем образе Старой Руссы как тихого и чистого города-курорта с богатой историей и культурой, города для отдыха одновременно «и тела, и души». Иными словами, город готов предоставить для заинтересованных туристов целый ряд выгод. Они представлены в заявлении о позиционировании в **таблице 11**.

Таблица 11 Заявление о позиционировании Старой Руссы (макромодель)

Что? (X)	Старая Русса — уникальный исторический город-курорт
Для кого? (Y)	для людей, которые хотят провести размеренный отдых
Выгода (Z)	с пользой и для тела — посетив наши минеральные и грязевые источники, и для души — исследуя места, вдохновляющие Ф.М. Достоевского.

Источник: [составлено автором]

Согласно миссии и позиционированию, всему городу необходимо стать полноценным местом для отдыха, «убежищем» от быстрого ритма жизни или плохой экологии. Для этого можно использовать и сервисную стратегию — своеобразную модель «города как услуги»: где каждый отдельный бизнес и горожане рады гостям и делают все для того, чтобы у посетителей остался лишь позитивный опыт пребывания в Старой Руссе и было желание рекомендовать поездку в город другим людям. С подобной концепцией экспериментируют сейчас в некоторых европейских городах (например, в Хельсинки [64]).

3.3 Стратегические направления и мероприятия

Сформулированная концепция позиционирования представляет собой модель идеального восприятия города среди выбранных целевых сегментов, однако теперь ее необходимо подкрепить реальными действиями для того, чтобы достичь поставленных целей. Вспоминая наблюдения исследователей, представленные в первой части данной работы, можно учитывать, что любой элемент программы маркетинга будет в той или иной степени влиять на общую привлекательность территории. Поэтому в данной ситуации на основе анализа и основных практических подходов к маркетингу места необходимо выделить ключевые стратегические направления для усиления факторов привлекательности туристов и инвестиций, а также непосредственно мероприятия для успешной реализации задач в рамках направлений. Основными стратегическими направлениями улучшения «городского микса» (по аналогии с marketing-mix, см. 1 главу данной работы), можно назвать следующие:

1. Дизайн среды и инфраструктуры (product + place)
2. Бренд города и коммуникации (promotion)
3. Объединения и ассоциации (product + price)
4. Событийный маркетинг (product + promotion)
5. Развитие отношений с инвесторами (product + promotion)

Дизайн среды и инфраструктуры

В ходе анализа было выявлено, что общественная среда и состояние инфраструктуры Старой Руссы могут быть значительно улучшены. С одной стороны, для этого есть внутренние условия — в анализе пространства были отмечены западающие аспекты развития городской среды, которые могут стать основными точками фокусирования внимания и с успешным разрешением которых общее восприятие города улучшится. С другой стороны, и пользователи городского продукта (местные жители и туристы) в ходе проведенных опросов отмечают важность таких показателей как благоустроенность и чистота — эти параметры влияют на место города в сознании целевых сегментов, и, самое главное, в построении образа аутентичного русского города-курорта. Поэтому работа над повышением качества городской среды и уровня инфраструктуры определяется как одно из ключевых направлений работы. Далее рассмотрим конкретные мероприятия, направленные на улучшение положения города в описанном аспекте.

Разработка и внедрение дизайн-кода. В ходе анализа было выявлено, что восприятию центральной исторической части Старой Руссы как единого целого (что важно для создания уникальной атмосферы) мешают различные по своей форме и дизайну многочисленные рекламные конструкции (визуальное загрязнение среды), отсутствие связности в оформлении исторических фасадов и прилегающих территорий. И во многом это связано не только с отсутствием у местных властей видения относительно дизайна городской среды (создания связной среды), но и с тем, что зачастую собственником объектов является не муниципалитет, а частное лицо. Из этого следует, что одного проекта по благоустройству территории может быть недостаточно для претворения его в жизнь.

Решением может стать разработка полноценного нормативно-правового акта, сочетающего в себе и концепцию развития внешнего вида городской среды, и «юридическую силу» данного проекта (в т.ч. и санкции за его несоблюдение). Подобные документы принято называть городским «дизайн-кодом». Дизайн код представляет собой «проиллюстрированный набор правил проектирования, требований и рекомендаций по вопросам физического развития местности [66]. В российской практике появляется все больше примеров разработки и внедрения городами своих дизайн-кодов [1]. **Рис.22** демонстрирует пример использования дизайн-кода, разработанного в городе Белгород.

Примеры

ул. Князя Трубецкого, 35а



Сейчас



Бюджет

Рис. 22 Пример использования дизайн-кода города Белгород

Источник: [Strelka Magazine, 2019] [1]

Для решения упомянутых проблем и достижения большей связности пространства Старая Русса может также разработать собственный дизайн-код, обратившись за экспертной помощью в один из муниципалитетов, в котором уже был внедрен дизайн-код, или проектное или консультационное бюро³.

Создание системы пешеходных маршрутов. Одним из ключевых аспектов разрабатываемой концепции для привлечения туристов является существование на территории Старой Руссы большого числа объектов культурно-исторического наследия, связанных с жизнью и творчеством Ф.М. Достоевского, а также с развитием города как видного религиозного центра. Большинство из них находится в центральной части города. Для того, чтобы правильно направить туристические потоки и сформировать единое и связное представление о городе, предлагается создать систему пешеходных маршрутов. Именно на данных территориях можно в первую очередь и сфокусировать работы по благоустройству, внедрению дизайн-кода, развитию торгово-развлекательной деятельности. Подкреплять данные маршруты в формировании сети передвижения туристов можно различными способами, включая брендинг (например, «Тропа Достоевского», «Курортный маршрут» и т.д.), нанесение маршрутов на туристических печатных и цифровых картах города и создание единой системы навигации по маршруту (указатели, вывески и т.д.), а также возможное сокращение автомобильного движения и

³ N.B.: по состоянию на апрель 2020 года Совет депутатов города Старая Русса опубликовал решение (№ 120) о внесении изменений в Правила благоустройства города, дополнив его понятием «дизайн-код» и представив версию подобного регламентирующего документа, разработанного студией Артемия Лебедева, Москва

благоустройства улиц для пешеходного трафика. Основной пешеходный маршрут изображен на рисунке 23.

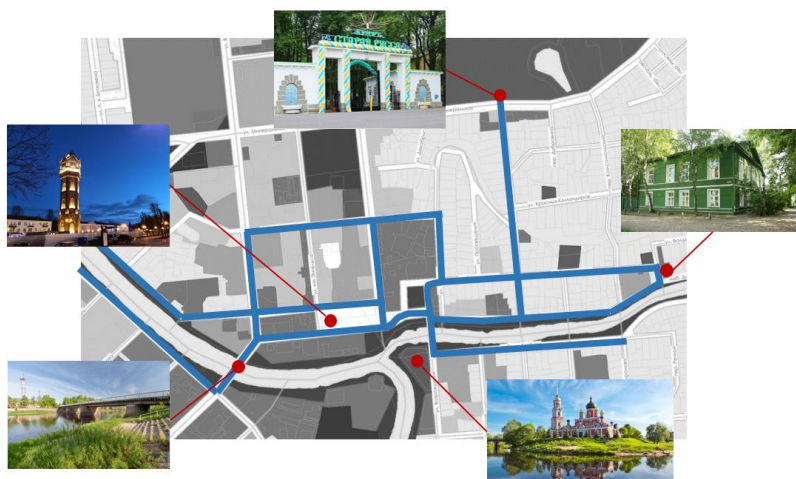


Рис. 23 Пешеходный маршрут Старой Руссы

Источник: [составлено автором на основе карты-схемы Генплана города]

Благоустройство ключевых общественных пространств и объектов. В ходе анализа также было выявлено, что Старая Русса в настоящее время, к сожалению, не использует свою историю и наследие в том объеме, в котором могла бы — для создания более аутентичной атмосферы. Ситуация может измениться к лучшему, если на основных городских маршрутах (например, на предложенном пешеходном маршруте) все объекты будут реконструированы, а среда будет дополнена различными деталями благоустройства: оформленными в едином стиле малыми архитектурными формами (скульптурами, конструкциями), местами для сидения и отдыха (скамейки, качели и т.д.), общественными туалетами и фонтанами с питьевой водой, облагороженными объектами ландшафтного дизайна, различными декорациями к сезонным мероприятиям (флагами, гирляндами).

Отдельного внимания заслуживают здания и территория самого курорта: среду необходимо сделать более дружелюбной для пешеходов, с большим числом точек притяжения (в виде детских площадок, ландшафтных объектов). Сами объекты размещения в ходе контент-анализа не получили низкой оценки. Тем не менее, номерной фонд и объекты SPA-центра следует поддерживать в современном состоянии, постоянно отслеживая и просьбы клиентов, и основные тренды в индустрии гостеприимства и лечебных курортов.

Данные мероприятия помогут сформировать привлекательный для всех пользователей городской продукт и создать дополнительную ценность в виде формирования в сознании туристов атмосферы единого императорского города-курорта.

О том, кто и на какие средства может осуществлять данные изменения, будет описано в следующем параграфе.

Бренд города и коммуникации

Следующим важным направлением является брендинг городского продукта и его трансляция целевым сегментам. Эта работа необходима для достижения маркетинговых целей по привлечению туристических потоков — именно с помощью использования различных каналов коммуникации можно «добраться» до тех групп, которые, как показал проведенный опрос, с огромным интересом посетили бы город, однако ничего не слышали о нем до этого. Цельный и запоминающийся бренд в этой связи поможет усилить эффект от различных коммуникационных инструментов, поэтому в данном направлении можно выделить 2 ключевых комплексных мероприятия:

Расширение бренда. Как уже было описано в теоретической части работы, городской бренд представляет собой систему элементов, в которую входят вербальные, визуальные и идеологические составляющие. Их успешное сочетание может усилить конкурентное положение города в восприятии и сознании ключевых пользователей.

Центр городского туризма Старой Руссы уже начал работу над созданием бренда города, разработав логотип и концепцию фирменного стиля, включающего в себя другие визуальные элементы, фирменный цвет и шрифт. Логотип города, отражающий в себе и курортный статус города (целебные воды и Муравьевский фонтан), и традиции (образ парящей птицы), изображен на рис. 24.



Рис. 24 Логотип Старой Руссы

Источник: [Студия Артемия Лебедева, 2015] [13]

Однако, изучив опыт брендинга Старой Руссы в открытых источниках (интервью в городской газете и информационных ресурсах) и получив информацию от представителей официального заказчика нового логотипа — Центра городского туризма, можно сделать вывод о том, что системного подхода в процессе создания полноценного образа и бренда города достичь не удалось. Поэтому, в дополнение к визуальному образу, необходимо проработать вербальные и идеологические элементы.

Что касается вербальной части бренда, то здесь можно вернуться к истории города как одно из главных императорских курортов, дополнив название город-курорт статусом «императорский». Исходя из ориентации и на любителей словесной культуры и Достоевского, необходимо также рассмотреть вариант развития суббренда «Город Достоевского» или «Город русской философии и словесности». Также немаловажным фактом, который можно использовать в процессе брендинга, можно назвать историческое расположение в городе соляных источников. Существовали предложения по созданию слогана «Старая Русса — соль земли русской», что представляется довольно жизнеспособным вариантом, исходя из полученной в ходе анализа карты ассоциаций и образов среди местных жителей.

Идеологические элементы в виде легенды и предназначения города плотно связаны с миссией и видением маркетинга Старой Руссы и городского развития в целом: в качестве основных и приоритетных аспектов предлагается выделять наследие Достоевского, бальнеологический курорт и религиозные святыни.

Работа с коммуникационными каналами. Как уже было отмечено, многие из потенциальных туристов, в целом заинтересованных в посещении города, ничего о нем не знают. Разработанный бренд, имеющуюся инфраструктурную базу и культурное наследие необходимо поддерживать заметным присутствием города в информационном поле. На основе проведенного опроса, были выявлены основные коммуникационные каналы, с помощью которых путешественники принимают решение о поездке. Можно выделить те сегменты и каналы коммуникации, использование которых увеличит узнаваемость города среди целевых сегментов:

- Социальные сети — необходимо работать с профильными туристическими группами, сообществами путешественников по России, равнодушных к развитию регионов людей, а также любителей дауншифтинга, Ф.М. Достоевского или лечебного отдыха. Размещение специально подобранной контекстной рекламы в соответствующих сообществах может дать свой отклик. Также следует работать с развивающимся направлением трэвел-блогеров — приглашать их в город, рассказывать о ключевых точках притяжения и преимуществах отдыха в Старой Руссе.
- Традиционные СМИ — существенная часть путешествующих по России принимает решение о поездке исходя из просмотра материалов о дестинациях в традиционных СМИ. В город можно пригласить представителей различных телеканалов о телепутешествиях или культуре (RTG TV, Моя Планета, Россия Культура и других) и привязать материалы к

конкретным событиям, например, к предстоящему юбилею Ф.М. Достоевского

- Специальные Интернет-ресурсы для путешественников, из которых многие туристы черпают вдохновение для будущих поездок, могут быть также использованы для работы с целевыми сегментами. Необходимо не только отвечать на отзывы путешественников (принимая во внимание все негативные комментарии) на сайтах-агрегаторах отзывов (которые были проанализированы в ходе исследования пользователей), но и расширять доступную о городе информацию на профильных ресурсах. Например, создать свою регулярно обновляемую страницу и маршруты в путеводителе национального туристического портала Russia Travel (<https://russia.travel/>) и других аналогичных ресурсах.
- И, наконец, заметное число туристов опираются на мнение друзей и коллег, поэтому важно сделать так, чтобы уже посетившие Старую Руссу туристы рассказали о своем позитивном опыте окружающим: для этого, например, можно проводить опросы по «пост-продажному обслуживанию» опыта — тем, кто оставил свой номер телефона в местных отелях или центре туризма, рассылать сообщение с благодарностью о посещении и просьбе рассказать своим близким о поездке. Другим вариантом может стать конкурс в социальных сетях на лучшее фото-/видеоматериал из поездки, целью которого будет также увеличение охвата осведомленности потенциальных гостей города путем ненавязчивой рекламы.

Объединения и ассоциации

Исследование пользователей также показало их заинтересованность в поездке в Старую Руссу в рамках «пакетного предложения». Например, предложения, включающего в себя путешествие по маршруту Великий-Новгород — Старая Русса — Валдай. Это говорит о потенциале развития объединений и различных ассоциаций, в рамках которых туристы могут посетить сразу несколько дестинаций.

Новыми для Старой Руссы могут стать следующие объединения:

- Серебряное ожерелье России — инициированный в 2012 году проект по созданию и обслуживанию комплекса маршрутов в городах северо-запада России. Создаваемый по аналогии с более известным Золотым кольцом, данный проект может послужить хорошей роль в формировании образа туристической и исторической Старой Руссы. Также маршруты, предложенные в рамках Серебряного ожерелья, могут стать дополнительной

опцией в развитии различных пакетных предложений для тех туристов, которые не рассматривают для себя поездку исключительно в Старую Руссу. Активное участие в проекте можно также принести в город дополнительные инвестиционные потоки.

- Сказочная карта России — этнографический межрегиональный проект, закрепляющий за конкретными городами на территории России сказочных героев. В 2012 году археологами было сделано заявление о некогда существовавшем в Старой Руссе петрушечного театра. Тем самым было заявлено о городе как родине Петрушки [50]. На этом факте можно разработать и реализовать фестивальное направление, а также привлекать семьи с детьми дополнительной ценностью в виде событий, связанных с данным персонажем.
- Союз Ганзейских городов Нового Времени — международный проект по развитию межмуниципального сотрудничества, обмена культурой и опытом, знакомства с традициями и историей город-членов Союза. Наравне с Великим Новгородом, Старая Русса считалась одним из главных торговых городов Севера России и обосновано может претендовать на участие в Новом союзе. Это предоставит возможность выхода на европейские туристические рынки, так как большинство город-членов Союза расположено в Европейском союзе. На территории России ведет свою работу также отдельная российская секция городов-членов Ганзейского союза, с которыми подписали соглашение несколько государственных агентств, занимающихся туризмом (например, Россотрудничество)

Участие в данных объединениях дает не только дополнительный коммуникационный канал с целевой аудиторией (путешественниками по России), но и площадку для экспертного обмена опытом с другими городами-участниками, а также консолидацию и трансляцию мнения и позиции сообщества туристических дестинаций при обсуждении важных вопросов развития туризма в России в целом. При этом, вступление и участие не несет за собой никаких прямых издержек: внесение членских взносов не предполагается.

Событийный маркетинг

Как было выявлено в ходе анализа, у города есть потенциал к развитию фестивалей и праздников, целью которых будет поддержка основных туристических аттракций. Дополнительная ценность, создаваемая фестивалем или событием, судя по анализу данных во 2 главе, является одним из поддерживающих факторов в процессе выбора того

или иного места для отдыха. Однако, часть проводимых до этого момента мероприятий подобного характера (например, «Княжья братчина» и «Игры и люди») сменили место проведения на Великий Новгород⁴. Соответственно, городу необходимо развивать данный аспект в рамках реализации маркетинговой стратегии путем создания следующих новых мероприятий:

- «Ганзейские дни» — как было обозначено в предыдущем пункте данных рекомендаций, Старая Русса нацелена на вступление в Новый Ганзейский Союз. При успешном рассмотрении заявки и вступлении города в Союз, рекомендуется сформировать предложение о проведении очередного ежегодного фестиваля «Ганзейских дней» в Старой Руссе. Данное событие подразумевает проведение выставок, ярмарок и других городских мероприятий, связанных с темой торговли и восстановления духа средневекового города Ганзейского союза. Помимо увеселительных мероприятий, привлекающих сотни и тысячи туристов, в дни проведения события проходит и традиционный форум городов-членов Союза о социально-экономическом положении участников — сотни делегатов из разных стран могут ближе познакомиться с инвестиционным потенциалом Старой Руссы. Шансы на одобрение заявки на проведения у города есть — в 2017 году фестиваль проходил в Тихвине (Русские Ганзейские дни), Ленинградская область, а в 2019 году — во Пскове (одновременно Русские и международные Ганзейские дни).
- День Петрушки — фестиваль, основным героем которого может стать Петрушка (персонаж закреплён в Старой Руссе на «Сказочной карте России»). Данное событие может включать в себя различные развлекательные конкурсы (например, на выбор лучшего образа Петрушки), выступления местных и приглашенных коллективов русской народной песни и пляски. Сопровождаться праздник может предложением блюд традиционной русской кухни, а также сувенирных изделий — соответственно может помочь развитию сферы торговли и услуг.
- Фестиваль русской словесности и празднование Дня рождения Ф.М. Достоевского — на основании выбранного позиционирования важно также закрепить за Старой Руссой образ города Достоевского. Сделать это можно и с помощью событий, посвященных писателю. Так, например, в 2021 году

⁴ По информации местной администрации

исполнится 200 лет со дня рождения творца — город уже готовится к празднованию. Однако, уже сейчас очевидно, что данное празднование можно сделать ежегодным и переформатировать его в международный фестиваль для всех любителей русской словесности (с различными спектаклями, чтениями, презентациями новых произведений и т.д.). В Старой Руссе для этого и подходящая атмосфера (русского провинциального города), и исторический контекст.

Как правило, фестивали подобного рода принято проводить в теплый летний сезон. Именно в летние месяцы, по статистике, число вовлеченных местных жителей и туристов наиболее велико (**рис. 25**)



Рис. 25 Число вовлеченных жителей и туристов в активности различного рода на территории Старой Руссы

Источник: [Официальный сайт администрации МО Старая Русса] [53]

Развитие отношений с инвесторами

Реализация запланированной маркетинговой стратегии во многом будет зависеть от объема ресурсов, которым располагают участники изменений. В данной связи особенно важно привлечь частный бизнес для координации усилий и взаимодействия с администрацией и туристическим центром. В данном направлении предполагается осуществление ряда мероприятий.

Создание информационного портала. Для привлечения нового капитала многими городами ведется активная политика продвижения территории среди бизнес-сообщества. Так как это достаточно специфичная группа пользователей городского продукта, то и существующие для «массового» пользователя каналы коммуникации имеют меньшую эффективность. Поэтому предлагается создать отдельный Интернет-ресурс об инвестиционных возможностях в Старой Руссе. Данный ресурс (например,

investinrussa.ru) может содержать информацию о социально-экономическом положении города, планах по развитию туристического потенциала, прогнозах по росту числа туристов и других показателей, а также конкретные участки/объекты для инвестиций с информацией для обратной связи (например, электронными адресами и телефонами администрации Старой Руссы).

Обучение местных предпринимателей. Для обеспечения понимания целей городского развития и маркетинговой стратегии (миссии маркетинга, концепции city as a service и других аспектов) необходимо вести просветительскую работу со всеми организациями, участвующими в обслуживании туристов. Предлагается провести конференции, мастерские и мастер-классы, в ходе которых до предпринимателей и работников доводилась бы информация о новой концепции, формировалась и поддерживалась культура сервисного подхода к обслуживанию клиентов, а также предоставлялись инструменты по повышению привлекательности товаров и услуг участвующих компаний. Помимо этого, осуществление данных мероприятий позволит повысить доверие к местной администрации и городскому центру туризма среди важной группы пользователей городского продукта — инвесторов.

Особенно положения данного пункта касаются взаимоотношений с управляющей компанией АМАКС, которая в настоящее время занимается развитием и управлением курорта «Старая Русса». В ходе проведенного анализа выяснилось, что у курорта самая низкая оценка в рейтинге туристических объектов Старой Руссы. Во многом это связано с качеством сервиса и позиционирования услуг. Включение руководства и персонала курорта в процесс целенаправленного маркетингового и сервисного развития города в целом, сможет улучшить качество предоставляемых услуг, дать импульс к развитию всей сферы гостеприимства.

Публикация материалов с символикой города. Разработанная символика города может быть масштабирована с помощью различной продукции и услуг, производимых на территории Старой Руссы. Это позволит усилить единство транслируемого стиля среди основных целевых групп. Предлагается открыть доступ к материалам с логотипом, фирменными цветами и шрифтом бренда «Старая Русса», а также руководству по его использованию на создаваемом инвестиционном интернет-портале. Упомянутые элементы могут размещаться на абсолютно различных поверхностях: на упаковках товаров, при оформлении Интернет-ресурсов, помещений, меню, различных транспортных средств и т.д. (примеры нанесения существующей символики представлены на рис.26) Все это поможет также улучшить узнаваемость бренда.



Рис. 26 Существующие примеры использования разработанной символики

Источник: [Студия Артемия Лебедева, 2015] [13]

3.4 Рекомендации по реализации стратегии

После того, как сформулирована основная концепция маркетинга города, а также предложены конкретные стратегические направления для работы, необходимо определить, какие структуры будут заниматься внедрением комплекса маркетинга и на какие средства будут осуществляться разработанные мероприятия.

Как уже отмечалось в данной работе, в городе Старая Русса в 2010 году при поддержке местной администрации был создан Городской центр туризма, который в настоящее время работает как информационный центр для приезжающих туристов, а также выступает в роли заказчика тех маркетинговых активностей, которые уже осуществляются на данной территории (например, именно центром была заказана разработка логотипа города).

Данной работой предполагается тесное взаимодействие всех заинтересованных пользователей территории для создания образа и позиционирования города-курорта с богатой историей и культурой. Поэтому на основе созданного Городского центра туризма предлагается создать полноценное агентство развития Старой Руссы как дестинации. Основными функциями данной организации можно считать следующее:

- Проведение дальнейших маркетинговых и социально-экономических исследований территории, ее динамики, что позволит выявлять новые потребности и ожидания целевых групп пользователей
- Интеграция различных бизнесов в процесс маркетинга территории и посредничество между муниципалитетом и бизнесом: обеспечение работы «академии гостеприимства» (см. пункт «развитие отношений с инвесторами»)

- Инициация и участие в разработке различных проектов по благоустройству и развитию туризма, в т.ч. и конкурсах на получение различных грантов
- Целенаправленная коммуникация бренда (работа со СМИ, Интернет-ресурсами — см. пункт «бренд и коммуникация»)

Основными показателями эффективности работы созданной организации можно будет считать динамику выполнения целей, описанных в параграфе 3.1 данной работы. Разбив данные цели по блокам в соответствии с функциями можно получить следующее:

Таблица 12 Цели работы агентства развития дестинации

Блок работы	Цель	Параметр оценки
Работа с туристами	Повышение популярности направления	Количество посетивших туристов
	Улучшение «качества» приезжающего туриста	Средний чек расходов на туриста
		Заполняемость мест размещения и питания
	Увеличение уровня удовлетворенности посещением дестинации	Показатель NPS
Работа с бизнесом	Улучшение качества предоставляемого сервиса	Число организаций, задействованных в «академии гостеприимства», отзывы туристов
	Привлечение инвесторов	Число запросов об участии в инвестиционных проектах, число работающих проектов
Проектная работа	Разработка и воплощение проектов по благоустройству и ревитализации среды	Число разработанных и осуществленных проектов, получивших финансовую и экспертную поддержку
Коммуникации	Повышение уровня известности дестинации	Число упоминаний о городе, бренде и туристических объектах в СМИ и блогах; число организаций, участвующих в распространении символики города; количество поисковых запросов о городе
	Улучшение системы обратной связи	Доля комментариев и отзывов с ответом от представителя бренда города

Источник: [составлено автором]

Для того, чтобы осуществить разработанные изменения, необходимо найти средства для дальнейшей проектной работы и непосредственного внедрения изменений:

городской бюджет Старой Руссы верстается с дефицитом, и большая часть средств поступает из бюджетов других уровней. Поэтому ресурсы для претворения в жизнь той части маркетинговой программы, которая касается в первую очередь развития городской среды и туристического кластера, предлагается искать в альтернативных источниках:

- Гранты Министерства Строительства РФ «Малые города и исторические поселения» — конкурс проектов по благоустройству малых городов в рамках национального проекта по созданию комфортной городской среды. Из числа участников с проектами благоустройства конкретных территорий выбирается 80 победителей, между которыми распределяется порядка 5 млрд. руб⁵.
- Конкурс Ростуризма в рамках госпрограммы «Экономическое развитие и инновационная экономика»: выделяется для предпринимательских проектов развития въездного туризма.
- Туристический (курортный) сбор, процесс лоббирования внедрения которого необходимо поддержать на региональном уровне. На данный момент курортный сбор собирается только в 4 субъектах Российской Федерации, Новгородская область в данный список не входит.

Необходимо также отметить, что с ростом числа приезжающих туристов и новых успешных инвестиционных проектов, возрастет и доходная часть бюджета города, поступающие средства можно будет инвестировать в дальнейшее развитие туристического потенциала.

Выводы по Главе 3

В рамках данной главы были использованы рассмотренные ранее теоретические концепции маркетинга территории, выявленные факторы туристической и инвестиционной привлекательности, а также положения проведенного комплексного аудита территории с целью разработки маркетинговых рекомендаций и методов повышения известности и привлекательности города Старая Русса.

Маркетинговые рекомендации были последовательно представлены: сформированы основные цели маркетинга для Старой Руссы (они касаются в первую очередь элементов развития туризма и привлечения инвестиций), затем на основе анализа территории и пользователей были выбраны целевые сегменты, на которых необходимо сконцентрировать маркетинговую активность для достижения целей. На основании этого, была предложена концепция позиционирования и сформулировано заявление о

⁵ Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях [Электронный ресурс] / Минстрой РФ — Режим доступа: <https://konkurs.gorodsreda.ru/> (дата обращения: 20.05.2020)

позиционировании города (XY-Z модель). Данную концепцию поддерживают 5 стратегических направлений работы маркетинга города, основанные на модели комплекса маркетинга 4Р. Завершают данную главу предложения по реализации разработанных рекомендации и инициатив: на основе существующего Городского центра туризма предлагается создать организацию развития Старорусской дестинации — сформулированы основные функции центра и возможные источники финансирования изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исторически сложившаяся в нашей стране сверхцентрализация управления и перераспределения бюджета привела к потере внимания к малым городам, которые по сути являются хранителями национального культурного кода России. В то же время, развитие малых городов – особенно при отсутствии успешных градообразующих предприятий в депрессивных регионах – испытывает хронический дефицит финансирования. В современных условиях ускорения процессов глобализации и усиления мобильности миграционных, туристических и инвестиционных потоков, города вынуждены остро конкурировать между собой. Пользователи территории при выборе места для жизни, проведения отдыха или открытия нового бизнеса исходят из принципа максимального удовлетворения своих потребностей. Данный принцип имеет глубинную связь с философией маркетинга, деятельность которого в целом направлена на идентификацию и удовлетворение нужд и потребностей обслуживаемых рынков. Поэтому все чаще управленцы различных городов во многих странах мира обращаются к концепции маркетинга территории для разработки стратегических планов по усилению конкурентной позиции места и улучшению благосостояния. К сожалению, в российской управленческой практике, как выяснилось, маркетинг городов распространен не так широко. Однако именно у маркетинговых методов есть большой потенциал стать эффективными инструментами решения городских проблем, которых у российских городских территорий накопилось немало — это особенно касается малых городов и города Старая Русса в Новгородской области, в частности.

Данная прикладная работа была выполнена с целью поиска тех факторов, которые смогли бы повысить привлекательность и известность территории, направляя в нее инвестиции и туристов. Именно они, по мнению многих исследователей, могут стать драйверами развития депрессивных поселений. Для повышения практической значимости работы на основе рассмотренных способов привлечения новых потоков были разработаны стратегические рекомендации по маркетинговому планированию города Старая Русса.

Для достижения поставленной цели на первом этапе был проведен анализ сложившейся теоретической базы маркетинга территории: введены основные понятия, определены существующие целевые рынки, а также рассмотрены популярные маркетинговые модели. Затем на примере 4 зарубежных малых городов были показаны эффективные способы применения концепций территориального маркетинга. На основе данных примеров и теоретической базы были сформированы основные факторы повышения туристической и инвестиционной привлекательности.

Так, были определены основные группы и параметры оценки факторов инвестиционной привлекательности: они делятся на 1) природно-географические, 2) инфраструктурные, 3) институциональные и 4) рыночные. Туристические факторы привлекательности обобщенно представляют из себя три группы: 1) природно-климатические, 2) культурно-исторические и 3) социально-экономические. Для каждой из групп были приведены основные параметры оценки. Данная информация в последующем была использована при разработке маркетинговых методов привлечения инвестиционных и туристических потоков в г. Старая Русса.

В рамках анализа теоретической базы была также выявлена структура и логика стратегического маркетингового планирования для территории. На ее основе и было проведено исследование объекта — города Старая Русса. Сначала был проведен комплексный анализ территории при помощи нескольких методов.

Пространственно-территориальный анализ позволил определить место города в транспортной сети северо-запада России: было выявлено, что город в целом представляет собой крупный транспортный узел Новгородской области — это является одним из факторов привлечения инвестиций и туристов. Затем была проанализирована территория самого города: определены 3 ключевые группы объектов, которые при эффективном маркетинге могут стать драйверами увеличения туристического потока и, как следствие, инвестиций в город. Данными объектами стали: курортно-рекреационный комплекс «Старая Русса», объекты наследия Ф.М. Достоевского и старинные религиозные сооружения. В то же время анализ показал существование ряда проблем с качеством общественной среды (уровнем благоустройства и качества дорог), которые также предлагается решить для улучшения общего облика города.

Социально-экономический анализ доказал существование в Старой Руссе основных проблем малых городов: оттока экономически-активного населения, увеличения доли нетрудоспособного населения, уменьшения числа мест приложения труда и т.д. Однако при подобной негативной ситуации были выявлены признаки развития туристической отрасли: недавно был создан Городской туристический центр, имеются планы по строительству второго курортного комплекса. Анализ вторичных источников и общение с представителем туристического центра показало, что полноценной маркетинговой стратегии у города все еще нет, что доказывает актуальность данной работы.

Продолжая исследовать территорию, автором данной работы были проанализированы две группы туристов: уже посетивших город (путем контент-анализа комментариев и отзывов на специализированных площадках) и потенциальных туристов (при помощи опроса методом анкетирования). В первом исследовании было выявлено, что

в целом побывавшие в городе туристы высоко оценивают располагающиеся в Старой Руссе аттракции. В то же время были выявлены некоторые недостатки объектов, которые снижают уровень позитивного восприятия, и предложены возможные способы решения данных проблем. Отдельно стоит отметить курорт «Старая Русса» — среди анализируемых, этот объект получил наименьшую оценку. Во многом это связано с нестабильным качеством сервиса и уровнем благоустройства территории. Данные отзывы повлияли на разработку маркетинговых рекомендаций.

Говоря о результатах опроса потенциальных туристов, можно отметить, что он позволил решить 3 задачи: 1) составить представление об основных сегментах потребителей, существующих на рынке внутреннего туризма, 2) определить уровень известности бренда города и 3) провести оценку привлекательности города для сформулированных сегментов. Полученная информация была использована при планировании дальнейших шагов маркетинга территории.

На основе проведенных исследований было принято решение рекомендовать Старой Руссе с помощью маркетинговых методов развивать туристическое направление, что поможет привлечь в город и туристов, и инвестиции. Для этого, во-первых, были определены основные маркетинговые цели города: увеличение общего туристического потока, числа объектов размещения и питания; увеличение среднего чека с одного туриста, а также увеличение уровня известности бренда города и удовлетворенности от посещения дестинации. Во-вторых, для достижения поставленных целей было предложено сфокусировать внимание маркетинга на сегментах туристов, предпочитающих курортное лечение и посещение культурно-исторических объектов: сформирована миссия и заявление о позиционировании города, в основе которых лежит образ тихого города для спокойного отдыха, сочетающего и первоклассное лечение, и вдохновляющие душу места. Также особое внимание уделено концепции «город как сервис»: город должен стать большим курортом, который всегда рад гостям. В-третьих, для реализации данной стратегии было предложено 5 направлений работы: 1) развитие дизайна среды, 2) усиление коммуникаций и бренда, 3) участие в туристических объединениях и ассоциациях, 4) событийный маркетинг и 5) работа с инвесторами. Для каждого направления определены основные инициативы и мероприятия. В завершении практической части сформированы предложения по организации на основе существующего Городского туристического центра новой организации, занимающейся комплексным развитием дестинации: сформулированы функции и цели работы. Также были приведены варианты ресурсного обеспечения предложенных изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 10 городов за 10 лет: где в России появился дизайн-код [Электронный ресурс] // Strelka Magazine. — Режим доступа: <https://strelkamag.com/ru/article/vosem-gorodov-rossii-gde-za-poslednee-desyatiletie-poyavilsya-dizain-kod> (дата обращения: 12.05.2020)
2. Александрова, А. Ю. Статистика туризма: учебник / коллектив авторов; под ред. А. Ю. Александровой. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. — 464 с.
3. Арженовский И. В. Маркетинг регионов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика» / И. В. Арженовский. — Юнити-Дана, 2015. — с.136
4. В развитии Старой Руссы акцент сделают на подготовке к юбилею Достоевского [Электронный ресурс] // Новгородские ведомости. — Режим доступа: <https://novvedomosti.ru/news/society/58186/> (дата обращения: 02.05.2020)
5. Визгалов Д. В. Пусть города живут / Д. В. Визгалов. — М.: Сектор, 2015 – 272 с.
6. Визгалов, Д. В. Брендинг города / Д. В. Визгалов, Л. В. Смирнягин. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. — 160 с.
7. Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях [Электронный ресурс] / Конкурс «Городская среда». — Режим доступа: <https://konkurs.gorodsreda.ru/> (дата обращения: 20.05.2020)
8. Вязинин И. Н. Старая Русса в истории России / И. Н. Вязин. — Новгород: Кириллица, 1994. — 320 с.
9. Генеральный план города Старая Русса [Электронный ресурс] // Администрация МО Старая Русса. — Режим доступа: https://admrussa.ru/index.php?q=vlast/otdel_architektora/generalnyy_plan (дата обращения: 16.04.2020)
10. Гришина И., Шахназаров А., Ройзман И. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности российских регионов: методика определения и анализ взаимосвязей [Электронный ресурс] // Журнал «Инвестиции в России». — Режим доступа: <http://www.ivrv.ru/2001/rus/p0104/p010402.htm> (дата обращения: 07.03.2020)
11. Давыдова Л. В., Ильминская С. А. Оценка инвестиционной привлекательности региона / Л. В. Давыдова, С. А. Ильминская // Финансы и кредит. — 2013. — № 11. — С. 30-35.
12. Демидова Е. В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития / Е. В. Демидова // Академический Вестник УралНИИпроект РААСН. — 2012. — № 2. — 14-19 С.

13. Дизайн-код Центральной части города Старая Русса / Студия Артемия Лебедева // Информационный вестник города Старая Русса № 44 — 334 с.
14. Для развития малых городов нужна новая экономическая политика [Электронный ресурс] // Event Live — Режим доступа: https://event-live.ru/articles/mnenie/mnenie-1_382.html (дата обращения: 07.03.2020)
15. Ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России [Электронный ресурс] // Национальное рейтинговое агентство — Режим доступа: http://www.ranational.ru/sites/default/files/Obzor_Rating_Investment_Regions_VII_2020.pdf (дата обращения: 07.03.2020)
16. Исследование РБК: как вымирают российские города [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/22/01/2015/54c0fc9a7947a> (дата обращения: 28.03.2020)
17. К вопросу об определении понятия «туристическая привлекательность региона» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: материалы XXVII междунар. заочной науч.-практ. конф. — Новосибирск: СибАК, 2013. — С. 198–203.
18. Какие регионы зарабатывают на внутреннем туризме: предварительные итоги 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/analytics/dom_tourism_14122018.pdf (дата обращения: 10.05.2020)
19. Ковалев В. В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. — М.: Проспект, 2015. — 533 с.
20. Корзун А. В. Организация маркетинга и брендинга территорий: российская практика и рекомендации / А. В. Корзун // Бренд-менеджмент. — 2015. — № 4. — С.246–260
21. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер — 14-е изд.. — СПб.: Питер, 2014. — 800 с.
22. Кривова Д. А. Значение социальной инфраструктуры для социально-экономического развития малых городов / Д. А. Кривова // Социум и власть. — Челябинский дом печати, 2013. — № 40. — С. 27–30.
23. Курорт «Старая Русса», отзывы [Электронный ресурс] // Pansion.ru — Режим доступа: <http://www.pansion.ru/opinions.phtml?ind=374> (дата обращения: 15.04.2020)
24. Литвинова В.В. Инвестиционная привлекательность и инвестиционный климат региона: монография / В.В. Литвинова — М.: Финансовый университет, 2013 — 116 с.
25. Любовный В. Я. Нужны ли России малые города? [Электронный ресурс] / В. Я. Любовный // Федеральный справочник, том 27. — Режим доступа:

- <http://federalbook.ru/files/FS/Soderjanie/FS-27/IX/Lyubovniy.pdf> (дата обращения: 10.03.2020)
26. Максимов А., «Проблемы малых городов — недофинансирование, недоинвестирование, недовнимание» [Электронный ресурс] // Общественная палата Российской Федерации — Режим доступа: <https://www.oprf.ru/press/news/2018/newsitem/45554> (дата обращения: 02.03.2020)
27. Малые города как точки роста [Электронный ресурс] // Rambler News — Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/40183933-malye-goroda-kak-tochki-rosta/?updated> (дата обращения: 02.03.2020)
28. Малые города: как исправить ошибки прошлого [Электронный ресурс] // Forbes — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya-column/282599-malye-goroda-kak-ispravit-oshibki-proshlogo> (дата обращения: 02.03.2020)
29. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер и др.— Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 376 с.
30. Мещеряков Т. В. Территориальный маркетинг как разновидность геомаркетинга: сущность и развитие терминологического аппарата [Электронный ресурс] / Т. В. Мещеряков // Вестник экономической интеграции. — 2009. — №8 (18). — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12981856> (дата обращения: 03.04.2020)
31. Мкртчян Н. В., Миграция молодежи из малых городов России / Н. В. Мкртчян // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. — 2017. — № 1. — С. 225—242.
32. Национальный туристический рейтинг-2019 [Электронный ресурс] // ЦИК «Рейтинг» — Режим доступа: <http://russia-rating.ru/info/17205.html> (дата обращения: 08.03.2020)
33. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации [федер. закон № 132: принят Гос. Думой 4 окт. 1996 г. по сост. на 08.03.2020].
34. Оборин М. С. Проблемы и перспективы развития туристско-рекреационного потенциала малых городов / М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева, Н. А. Иванов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования — Тюмень, 2017. — Том 3. — № 3. — С. 169-192.
35. Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Иванов Н.А. Обоснование стратегических ориентиров социально-экономического развития малых городов России // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» — Perm University Herald. Economy. 2017. — Том 12. — № 3. — С. 437–452.

36. Отзывы о посещении Старой Руссы [Электронный ресурс] // Tripadvisor.ru — Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Tourism-g1747633-Staraya_Russa_Novgorod_Oblast_Northwestern_District-Vacations.html (дата обращения: 15.04.2020)
37. Отзывы о Старой Руссе [Электронный ресурс] // Komandirovka.ru — Режим доступа: <https://www.komandirovka.ru/cities/starayarussa/reviews/> (дата обращения: 15.04.2020)
38. Отзывы об экскурсии по г. Старая Русса [Электронный ресурс] // Otvovik.ru — Режим доступа: https://otzovik.com/reviews/ekskursiya_po_g_staraya_russa_russia_novgorodskaya_oblast/ (дата обращения: 15.04.2020)
39. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А.П. Панкрухин // Гильдия маркетологов. – 4.е изд., стер. – М.: Омега.Л, 2006. – 656 с.
40. Перешеин В. Особое место малых городов // РФ сегодня. — 2006. — 19.
41. Показатели численности населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2018 года [Электронный ресурс] // Росстат — Режим доступа: [gks.ru](https://rosstat.gov.ru) (дата обращения: 05.03.2020)
42. Предварительная оценка численности постоянного населения Московской области по муниципальным образованиям на 1 января 2019 года [Электронный ресурс] // Мособлстат — Режим доступа: gks.ru (дата обращения: 05.03.2020)
43. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX — Режим доступа: <https://raex-a.ru/ratings/regions/2019> (дата обращения: 07.03.2020)
44. Сачук Т. В. Территориальный маркетинг: теория и практика / Т. В. Сачук. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 583 с.
45. Свод правил СП 42.13330.2011 Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений Актуализированная редакция [Министерство регионального развития РФ] — СНиП 2.07.01-89. Издание официальное — Москва 2011
46. Седона — лучший город в Аризоне [Электронный ресурс] // Paikea.ru — Режим доступа: <http://paikea.ru/sedona/> (дата обращения: 26.02.2020)
47. Сколько российских пенсионеров ездят в турпоездки и куда [Электронный ресурс] // Ассоциация туроператоров России — Режим доступа: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/47221.html> (дата обращения: 14.05.2020)

48. Славин В. В. Туристическая привлекательность региона: понятие, содержание, основные принципы формирования / В.В. Славин // Вопросы управления. — 2013. — № 1.
49. Сохранение культурного наследия как фактор социального здоровья нации [Электронный ресурс] // Блог Заметки Горожанина — Режим доступа: <https://art-oleg.blogspot.com/2015/05/blog-post.html> (дата обращения: 07.03.2020)
50. Старая Русса стала официальной родиной ярмарочного Петрушки [Электронный ресурс] // Российская газета — Режим доступа: <https://rg.ru/2012/07/13/reg-szfo/petrushka-anons.html> (дата обращения: 12.05.2020)
51. Старая Русса, отзывы туристов [Электронный ресурс] // Otzyv.ru — Режим доступа: <https://www.otzyv.ru/searchw.php?s=%D1%F2%E0%F0%E0%FF+%D0%F3%F1%F1%E0> (дата обращения: 15.04.2020)
52. Стратегии малых городов: территория творчества / Б. С. Жихаревич. и др. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2017. — 22 с.
53. Стратегия социально-экономического развития Старорусского муниципального района до 2030 года [Электронный ресурс] // Администрация МО Старая Русса — Режим доступа: <https://admrusa.ru/ekonomika/sp> (дата обращения: 25.03.2020)
54. Ушакова Е.О., Вдовин С.А. Определение туристкой привлекательности региона по величине потенциала ресурсов развития туризма [Электронный ресурс] / Е.О. Ушакова, С.А. Вдовин // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 1. — Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12214> (дата обращения: 09.03.2020).
55. Хей-он-Уай — книжный город в Англии [Электронный ресурс] // Культурология — Режим доступа: <https://kulturologia.ru/blogs/241114/22311/> (дата обращения: 03.03.2020)
56. Шерешева М.Ю., Оборин М.С., Березка С.М. Маркетинг малых городов как фактор устойчивого развития региона // «Маркетинг в России и за рубежом» — Москва, 2018— № 1 (123)
57. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов [Электронный ресурс] // Международный форум Евразийская Экономическая перспектива — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3837> (дата обращения: 07.03.2020)
58. Aitken R., Campelo A. The four R's of place branding / R. Aitken, A. Campelo // Journal of Marketing Management. — 2011. — Vol. 27. — No. 9–10. — P. 913–933
59. Ashworth, G.J. Marketing the city: concepts, processes and Dutch application / G.J. Ashworth, H. Voogd // Town Planning Review. — 1988. — N. 59. — pp. 65–79.

60. City of Richmond Marketing Plan [Электронный ресурс] // Официальный сайт города Ричмонд — Режим доступа: <http://www.ci.richmond.ca.us/DocumentCenter/View/27689/City-of-Richmond-Marketing-Plan-FINAL?bidId=> (дата обращения: 02.03.2020)
61. Discover Ashford [Электронный ресурс] // Ashford Borough Council — Режим доступа: <https://www.ashfordfor.com/> (дата обращения: 27.02.2020)
62. Glaser E.L., Gottlieb J. The Wealth of Cities: Agglomeration Economies and Spatial Equilibrium in the United States / E.L. Glaser, J. Gottlieb // Journal of Economic Literature. — 2009. — Vol. 47. — №4.
63. Graves P. A Reexamination of Migration, Economic Opportunity, and the Quality of Life / P. Graves // Journal of Regional Science — 1976. — Vol. 16, — 107-112 p.
64. Helsinki: City as a Service [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://helsinkiasaservice.com/> (дата обращения: 10.05.2020)
65. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding / T. Moilanen, S. Rainisto — Palgrave Macmillan, 2009. — 202 pp.
66. Preparing Design Codes: A Practice Manual // Department for Communities and Local Government: London — RIBA Publishing, 2006 — Pp. 121
67. Storper M. Keys to the City: How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development / M. Storper, — Princeton University Press, 2013. — 288 p.
68. Vincent van GoghHuis in Zundert [Электронный ресурс] // Holland.com — Режим доступа: <https://www.holland.com/global/tourism/destinations/provinces/north-brabant/vincent-van-gogghuis-in-zundert-1.htm> (дата обращения: 27.02.2020)
69. Visit Sedona [Электронный ресурс] // Sedona Visitor Information Center — Режим доступа: <https://visitsedona.com/> (дата обращения: 26.02.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Контрольный список вопросов по реализации плана регионального маркетинга

Наименование признака	Оценка
1	2
Процесс регионального маркетинга	
Наличие регионального плана маркетинга	Да — нет
Финансирование регионального маркетинга	Достаточное — недостаточное
Ресурсное, в т.ч. кадровое обеспечение регионального маркетинга	Достаточное — недостаточное
Включенность и соответствие регионального маркетинга стратегии развития региона	Да — нет
Наличие уполномоченной организации по региональному маркетингу	Да — нет
Участие первых лиц региона (заместителей) в мероприятиях регионального маркетинга	Да — нет
Участие стейкхолдеров в оргструктурах регионального маркетинга	Да — нет
Проведение анкетирования целевых групп	Кол-во опросов за год Кол-во опрошенных, в т.ч. по группам
Общественные слушания, обсуждения	Кол-во за год
Мониторинг и корректировка плана регионального маркетинга	Да — нет
Годовой доклад о результатах регионального маркетинга	Да — нет
Содержание регионального маркетинга	
Наличие официальных символов региона (герб, флаг, гимн)	Да — нет
Наличие неофициальных символов региона (архитектурные, исторические, природные и иные достопримечательности)	Да — нет

1	2
Информационные стенды и киоски на вокзалах, в аэропортах, ТПП, торгово-развлекательных центрах, на центральных улицах и площадях, в музеях и т.д.	Кол-во единиц
Участие в профильных выставках, ярмарках, презентациях в России и за рубежом	Кол-во мероприятий Число посетителей Кол-во и объем договоров
Проведение мероприятий регионального, национального и мирового значения (конкурсы, съезды, конгрессы, фестивали, праздники и т.п.)	Кол-во за год Число участников
Публикации, передачи, выступления в СМИ, рекламные и PR-кампании	Кол-во за год, % охвата целевых аудиторий
Печатная продукция (брошюры, плакаты, буклеты, карты и т.п.)	Кол-во наименований Объем реализации за год
Упоминания о регионе в стране и в мире	Кол-во за год
Сувенирная продукция с символикой региона	Кол-во наименований Объем реализации за год
Наличие логотипа и слогана региона	Да — нет
Региональные бренды, в т.ч. персоны	Кол-во
Маркетинг региональной инфраструктуры и дизайна территории	Кол-во информационных поводов за год
Наличие системы ориентирования	Да — нет
Веб-сайт региона	Кол-во посещений за год Частота обновлений Кол-во сетевых обращений Средняя длина просмотра
Работа «Электронного правительства» региона	Кол-во услуг Число клиентов

Представительства региона в РФ и за рубежом	Кол-во единиц
Наличие рейтингов ведущих национальных и мировых агентств	Да — нет
Результаты регионального маркетинга	
<i>(а) прямые</i>	
Известность региона	Рост — снижение
Имидж региона	Улучшение — ухудшение
Идентификация стейкхолдеров с регионом	Рост — снижение
Участие граждан в решении проблем региона	Рост — снижение
Число вновь открытых и размещенных в регионе хозяйствующих субъектов	Рост — снижение
Въездной туризм	Кол-во туристов за год
Объем инвестиций, в т.ч. прямых	Рост — снижение
Объем розничного товарооборота	Рост — снижение
Общественный резонанс региональных событий	Высокий — низкий

1	2
<i>(б) косвенные</i>	
ВРП, в т.ч. на душу населения	Рост — снижение
Численность населения	Рост — снижение
Движение населения	Кол-во прибывших/ убывших
Объем доходов — расходов бюджета региона	Рост — снижение
Качество жизни в регионе	Улучшение — ухудшение
Стабильность социальной и политической обстановки	Рост — снижение

Источник: [Арженовский, 2011] [3]

Приложение 2. Резюме маркетингового плана города Ричмонд, США

1. Executive Summary

The City of Richmond has recently been catapulted into conversations about bioscience and regional development, spurred by the selection of the University of California (UC) Richmond Field Station as the preferred site for the second campus of the Lawrence Berkeley National Laboratory (LBNL). Many in Richmond are hopeful that the Richmond Bay Campus (RBC) can be used as a catalyst to create broader opportunities for the City of Richmond, including local job creation through lab spin-offs and business relocation.

Indeed, there is great potential here; Richmond has an abundance of marketable assets, is already home to many prominent, innovative companies, like Sunpower, Heliodyne, and the City is generally perceived as being more business-friendly than its neighbors Berkeley, Emeryville or even Oakland. However, Richmond also must overcome liabilities of the negative reputation that has been ingrained in its brand for over 50 years.

Leveraging the prestige of LBNL will certainly help boost Richmond's brand image, but LBNL and the RBC alone will not be enough to transform Richmond. The City recognizes the need for a targeted and dedicated branding and marketing effort to successfully revitalize its reputation and image. Richmond is committed to establishing a formal marketing program and has set a long-term vision to be nationally recognized for a thriving bioscience, green and clean technology, and health business cluster.

One of the biggest challenges that the City of Richmond will encounter is regaining control of its image, which historically has been dictated by negative media and press. Prior to fully implementing the recommendations outlined in this marketing plan, the City should take into great consideration how the function of marketing should operate and be managed. A dedicated and centralized effort to controlling the accuracy, consistency and frequency of the City's marketing program will be most effective in reshaping the City's image.

This marketing plan includes an overview of our research, an analysis of Richmond's current environment, illuminates strategic priorities for the city, and delves into a plan of action that the City can realistically implement given its limited budget and resources. Our recommendations focus on a marketing and communications strategy that support and enhance the supply chain model, and include broader recommendations to help the City of Richmond attract new businesses and grow its business cluster. This marketing strategy aims to answer the following questions:

"The biggest challenge that many places face is taking control of their identity and reputation which have been unmanaged for a long time."

Bill Baker,
Destination Branding for Small Cities, 2012

1. Market Segmentation: What are the target segments for the City of Richmond and what are the key messages that should be delivered to each segment?
2. Market Awareness: How can the City of Richmond drive awareness to each segment and what channels can be used?
3. Key Partnerships: What key partnerships should the City of Richmond develop to support its re-branding goal?

The strategies and recommendations captured in this report will lay the foundation for a rich marketing program to expand and mature. We hope that by implementing these recommendations and committing to an ongoing and agile marketing and branding effort, the City of Richmond will be well positioned to realize its long-term vision.

Приложение 3. Анкета для опроса потенциальных туристов

Добрый день! Спасибо, что решили принять участие в прохождении анонимного опроса. Данное исследование поможет выяснить ваше представление о внутреннем туризме и путешествии в город Старая Русса в частности. Ответы на вопросы займут у вас около 12 минут.

Пожалуйста, при ответах на вопросы старайтесь отвечать так, как ответили бы в обычной жизненной ситуации (в мире без коронавируса и изоляции :).

Раздел 1

Начнем с определения того, какой из вас турист ☺

1. Путешествуете ли вы по России? Если да, то как часто?
 - Да, реже одного раза в год
 - Да, примерно один раз в год
 - Да, примерно один раз в полгода
 - Да, примерно раз в месяц
 - Не путешествую
2. Какая цель туристической поездки является для вас наиболее приоритетной?
Пожалуйста, расставьте их в порядке возрастания интереса
 - Отдых и развлечения
 - Культурно-исторические достопримечательности
 - Природа и животный мир
 - Спорт, экстрим
 - Лечение и восстановление здоровья
 - Религиозное паломничество
3. Из каких источников вы получаете информацию для принятия решения о том, какое место посетить с целью туризма:
 - Советы семьи и друзей
 - Социальные сети
 - СМИ (телевидение, газеты, журналы)
 - Произведения искусства (фильмы, книги, картины и т.д.)
 - Приложения и сайты для путешественников
 - Туристические агенты
 - Другое:
4. Путешествие в какой компании вы предпочитаете?
 - Обычно путешествую в одиночку
 - Путешествую с членами семьи
 - Путешествую с партнером (муж/жена, парень/девушка и т.д.)
 - Путешествую с друзьями
 - Путешествую в составе сформированной тур-группы
 - Другое...

5. Какая сумма на одного человека за путешествие внутри России длиною в неделю кажется для вас приемлемой (включая транспорт, проживание, питание, развлечения, экскурсии, сувениры)?
- До 10 000 рублей
 - 11 000 – 15 000 рублей
 - 16 000 – 20 000 рублей
 - 21 000 – 25 000 рублей
 - 25 000 – 30 000 рублей
 - 31 000 – 39 000 рублей
 - 40 000 рублей и выше
6. Как бы вы организовали свое следующее путешествие по России:
- Самостоятельно
 - С помощью тур-агентства
 - С помощью опытного путешественника («авторский тур»)
 - Другое...
7. Что в месте назначения для вас важно во время подготовки и проведения поездки? (от 1 до 5)
- Общий уровень цен
 - Удобное расположение
 - Качество сервиса в отелях, ресторанах, музеях и т.д.
 - Уровень известности места
 - Хорошие виды, чистота города
 - Хороший климат
 - Гостеприимные люди
 - Наличие подробной информации о месте (гайды, брошюры, карты)
 - Статусность места
 - Экологичность и единение с природой
8. Если для вас важно что-то еще, пожалуйста, напишите об этом здесь:
-

Раздел 2

9. Путешествовали ли вы когда-либо по Новгородской области?
- Да, был в Великом Новгороде
 - Да, был в Великом Новгороде и других местах области (Валдай, Старая Русса и т.д.)
 - Да, был в некоторых местах в области, но не в Великом Новгороде
 - Нет, не путешествовал
10. Знаете ли вы что-либо о городе Старая Русса?
- Да, слышал это название
 - Да, знаю некоторые факты об этом городе
 - Да, был там
 - Нет, не слышал об этом городе / Не могу точно вспомнить

11. Если вы ничего не слышали о Старой Руссе, то, пожалуйста, прочтите небольшое описание и затем ответьте на оставшиеся вопросы. Осталось немного ☺

Город Старая Русса располагается в 100 километрах южнее Великого Новгорода, до города за полдня можно добраться на поезде из Москвы или Пскова, а также на автомобиле или автобусе из обеих столиц. Город славен многими вещами, в частности:

- 1) Здесь находится уникальный для Северо-Запада России бывший императорский лечебный курорт с полезными минеральными водами и самым мощным источником минеральной воды в Европе. На территории курорта расположены отель, различные источники и спа-центр.
 - 2) Именно в Старой Руссе приобрел в собственность свое первое жилье Ф.М. Достоевский — в доме сейчас открыт музей писателя. Здесь же он написал «Братьев Карамазовых»: за Скотопригоньевском из романа скрывается сама Старая Русса, которая до сих пор хранит несколько интересных мест, описанных в книге (например, дом Грушеньки)
 - 3) Старорусская земля богата древними церквями и другими культурно-историческими объектами: за свою тысячелетнюю историю в городе было построено множество известных церквей, главная из которых сегодня — Воскресенский собор 17 века
12. Пожалуйста, оцените, по пятибалльной шкале насколько интересно было бы вам посетить данный город?

13. Пожалуйста, оцените данные утверждения от 1 до 5:

	1 (совсем не согласен)	2	3	4	5 (полностью согласен)
Я посетил бы город на день в составе путешествия по региону (например, Новгород — Старая Русса — Валдай)					
Я приехал бы конкретно в данный город на пару дней					

Я приехал бы в город на неделю или больше					
---	--	--	--	--	--

14. Если вы выбрали посетить Старую Руссу, то какие из целей имели бы важность?
(от 1 до 5)

- Приобщение к культурно-историческому наследию
- Проведение времени на природе
- Лечение и восстановление здоровья
- Религиозное паломничество

15. Какая сумма вам кажется приемлемой для трат в подобном городе в день?
(включая только развлечения и отдых, доступ к музеям, питание и сувениры)

- 300 рублей и ниже
- 300 – 500 рублей
- 500 – 700 рублей
- 700 – 1000 рублей
- 1000 – 1500 рублей
- 1500 рублей и выше

Раздел 3

16. Пожалуйста, укажите ваш пол

- Мужской
- Женский

17. Сколько вам полных лет?

18. В каком городе вы постоянно проживаете?

- Санкт-Петербург
- Москва
- Другой:

19. Есть ли у вас дети?

- Да, дошкольного возраста
- Да, школьного возраста
- Да, совершеннолетние дети
- Нет

20. Укажите, пожалуйста, уровень вашего образования

Если вы сейчас учитесь, то отметьте то образование, которое получите по окончании

- Неполное среднее (9 классов)
- Полное среднее (11 классов) или средне-специальное (колледж)
- Неоконченное высшее
- Высшее
- Ученая степень

21. Укажите, пожалуйста, ваш род деятельности:

- Рабочий в промышленности или сельском хозяйстве
- Работник сферы торговли и услуг
- Служащий в офисе
- Предприниматель
- Ученик/студент
- На пенсии
- Домохозяйка/домохозяин
- Безработный/-ая
- Другое...

22. Какая оценка наиболее точно может охарактеризовать материальное положение вашей семьи?

- Денег не хватает на ежедневные расходы и еду
- Живем крайне экономно, на ежедневные расходы хватает, а покупка одежды уже представляет трудность
- На еду и одежду хватает, но покупка крупной бытовой техники без обращения к кредиту проблематична
- В целом обеспечены, но не можем позволить себе дорогостоящие приобретения (путешествия, автомобиль и т.д.) без обращения к кредиту или предварительному накоплению нужной суммы
- Хорошо обеспечены, можем достаточно легко позволить себе покупку автомобиля или дорогостоящий отдых

Приложение 4. Туристическая карта-схема центральной части Старой Руссы



Источник: [Городской центр туризма, Старая Русса]

Приложение 5. Численность населения г. Старая Русса и старорусского муниципального района по годам и возрастным группам

	Годы				Примечание
	2011	2013	2015	2017	
Численность населения на 01.01., человек	46711	45655	44722	43469	<p>Численность населения с 2011 года сократилась на 3242 человека или на 6,9 %.</p> <p>Из общей численности населения увеличение численности отмечено в возрастных категориях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моложе трудоспособного 108,4 % к 2011 году; - старше трудоспособного 107,2 % к 2011 году. <p>Численность населения в трудоспособном возрасте сократилась на 4739 человек (82,5 % к 2011 г.).</p>
из общей численности — в возрасте:					
моложе трудоспособного	6709	6936	7126	7275	
трудоспособном	27145	25366	24010	22406	
старше трудоспособного	12857	13353	13586	13788	
0 - 14	6309	6524	6788	6892	(+ 583 человека к 2011 г.)
0 - 17	7666	7732	7916	7985	(+ 319 человека к 2011 г.)
16 - 29	8576	7718	7035	6074	(- 2502 человек к 2011 г.)
15 - 49	21707	19767	18624	17584	(- 4123 человек к 2011 г.)
Миграционное движение населения				оценка	
Прибыло	1247	1865	1514	1250	<p>За январь-июнь 2017 года на территорию района прибыло 618 человек, выбыло 796 человек, миграционная убыль составила -178 человек.</p>
Выбыло	1445	1739	1579	1500	
Миграционное сальдо	-198	126	-65	-250	
Естественное движение населения					<p>За январь-июнь 2017 года родилось 148 детей, что на 74 ребенка меньше АППГ;</p> <p>умерло 486 человек - на 51 человека больше АППГ.</p>
Родилось	437	502	496	461	
Умерло	927	930	897	874	
Естественная убыль	-490	-428	-401	-413	

Источник: [Стратегия социально-экономического развития Старорусского муниципального района до 2030 года, 2015] [53]

Приложение 6. Социально-демографическое распределение респондентов

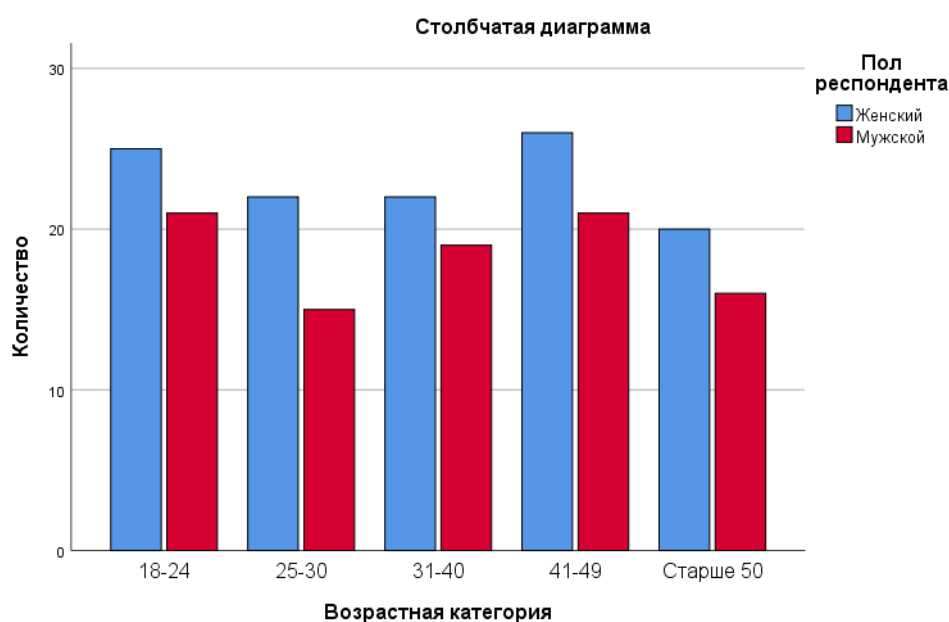


Рис. 6.1. Половозрастная структура респондентов

Таблица 6.2. Распределение выборки по уровню дохода

Уровень дохода	Частота	Доля
Беднейшие	2	1,0%
Бедные	7	3,4%
Низкий средний класс	53	25,6%
Средний класс	132	63,8%
Богатые	13	6,2%
Всего	207	100%

Таблица 6.3. Распределение выборки по уровню образования

Уровень образования	Частота	Доля
Полное среднее / среднее профессиональное	61	29,4%
Неоконченное высшее	37	17,9%
Высшее	107	51,7%
Ученая степень	2	1%
Всего	207	100%

Таблица 6.4. Распределение выборки по сфере занятости

Сфера занятости	Частота	Доля
Служащий в офисе	55	26,6%
Рабочий в промышленности	20	9,8%
Работник сферы торговли и услуг	35	16,9%
Преподаватель	13	6,3%
Предприниматель	7	3,4%
На пенсии	15	7,2%
Ученик / студент	40	19,3%
Фрилансер	4	1,9%
Безработный	7	3,4%
Домохозяйка / домохозяин	8	3,8%
Другое	3	1,4%
Всего	207	100%

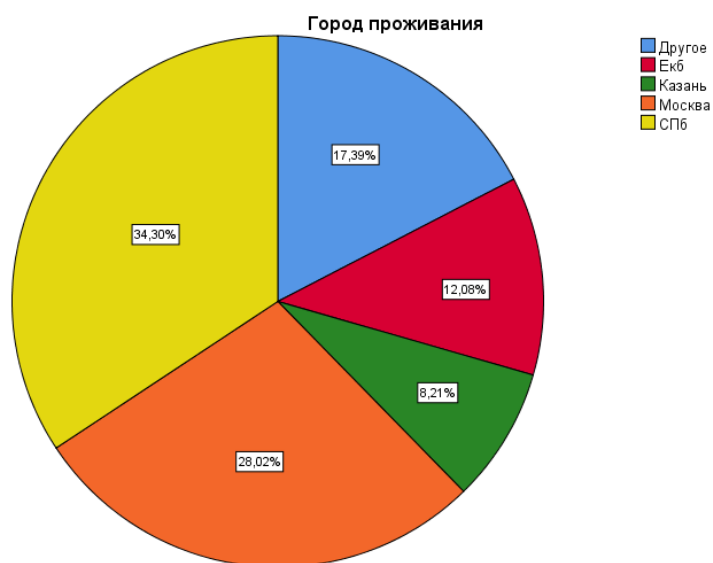


Рис. 6.5. Города проживания респондентов

Приложение 7. Профили сегментов рынка внутреннего туризма

Название сегмента	Активные	Экотуристы	Культурные туристы	Паломники	Лечащиеся
Возрастная категория	18-30	25-40	25-50	35 и выше	45 и выше
Дети	Нет / дошкольного возраста	Дошкольного и школьного возраста	Дошкольного и школьного возраста	Школьного возраста и совершеннолетние	Совершеннолетние
Образование	Среднее / Высшее	Среднее / Высшее	Высшее	Высшее	Среднее / Высшее
Основные цели поездки	Пляжный отдых и развлечения, спорт и экстрим	Пребывание на природе, восстановление	Приобщение к культуре и истории	Паломничество, приобщение к культуре и истории	Лечение и восстановление, пребывание на природе
Каналы получения информации о дестинации	WOM, Социальные сети, туристические приложения и сайты	Социальные сети, туристические агенты	WOM, туристические приложения и сайты, произведения искусства	Специализированные сайты, СМИ, произведения искусства	WOM, Туристические агенты, СМИ,
Важные критерии при выборе дестинации	Цена, расположение, известность, качество сервиса	Экологичность, виды, доступная информация	Цена, расположение, виды и чистота, качество сервиса	Расположение, гостеприимство, наличие информации	Цена, качество сервиса, экологичность, гостеприимство